

رقم :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

العنوان :

دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية

(دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة)

تحت إشراف :

أ/د بوعروري جعفر

من إعداد :

وانيس ايمان

السنة الجامعية : 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله حق حمده الذي وهبني هذه الفرصة الثمينة وأعانني في طريقي هذا ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد (ص) مناري الأول الذي أقتدي بنوره ونور القرآن الكريم .

علمنا ديننا الحنيف الكثير من القيم العالية والمبادئ الأساسية ومن أهمها الشكر والعرفان بالجميل لمن يقدم لنا العون والمساعدة ولو بنصيحة تقتصر على كلمة واحدة والعرفان للذين ساعدوني وساندوني بصدق أيام البحث ... وأولهم أستاذي الفاضل (د. بوعروري جعفر) الذي كان لي سنداً ومرشداً صادقاً في كافة مراحل البحث وساعدني في إخراج هذا العمل، كما يطيب لي أن أشكر أساتذة المعهد لكل ما أبدوه من مساعدة وتسهيل من الناحية العلمية والعملية . وفقهم الله وحماهم وأحاطهم بالخير والصحة .

ويلزميني الواجب ، أن أقدم شكري وتقديري لإدارة المعهد وجميع كادرها من أساتذة وموظفون لما قدموه من مساعدة في تسهيل أمور البحث .

ولا يفوتني أن أقدم الشكر والتقدير إلى إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة الذين ساعدوني في إنجاح تجربتي في البحث .

وفائق شكري وتقديري لزملائي في الدراسة الذين رافقوني طوال فترة البحث .

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى مكتبة المعهد لما قدموه لي من مساعدة في توفير المصادر اللازمة للباحثة .

والله ولي التوفيق

محتوى البحث:

شكر وعرهان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة : أ

الجانب التمهيدي : الإطار العام للبحث

- 1- إشكالية البحث: 4
- 2- فرضيات البحث: 5
- 3- أهمية البحث: 5
- 4- أهداف البحث: 6
- 5- أسباب اختيار الموضوع: 6
- 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات : 7
- 7- الدراسات السابقة: 9

الجانب النظري :

الفصل الأول : القيادة الإدارية

- تمهيد: 13
- المبحث الأول: اساسيات القيادة. 14
- المطلب الأول: تعريف القيادة. 14
- المطلب الثاني: الفرق بين القيادة و الإدارة. 15
- المطلب الثالث : أهمية القيادة و عناصرها 17
- الفرع الأول :أهمية القيادة 17

17	الفرع الثاني : عناصر القيادة
18	المطلب الرابع : مصادر القيادة.
19	المبحث الثاني: نظريات القيادة.
19	المطلب الأول: نظرية السمات.....
19	الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم.
19	الفرع الثاني: نظرية السمات:
21	المطلب الثاني: النظرية السلوكية.
21	الفرع الأول : دراسات جامعة أوهايو.....
22	الفرع الثاني : دراسات ميتشغان
23	الفرع الثالث : دراسات جامعة ايوا: (iowa).....
23	المطلب الثالث :النظرية الموقفية
23	الفرع الأول :نظرية فيدلر(النظرية التفاعلية).....
24	الفرع الثاني: نظرية النضج الوظيفي:HERsey & Blanchard.....
25	الفرع الثالث : نظرية المسار
25	الفرع الرابع :نظرية الشبكة الإدارية : Belak & Mouton
26	المطلب الرابع: النظرية التحويلية.....
28	المبحث الثالث : مهارات القائد و صفاته:
28	المطلب الأول: مفهوم المهارات:
28	الفرع الأول: تعريف المهارة:
29	الفرع الثاني: خصائص المهارات و مستوياتها:
30	المطلب الثاني : مهارات القائد:
30	الفرع الاول : إدارة الذات
31	الفرع الثاني: إدارة التغيير التنظيمي
33	الفرع الثالث: مهارة الفاعلية في الاتصال.....

34	الفرع الثالث: مهارة اتخاذ القرارات
34	المطلب الثالث: بعض صفات القائد الناجح:
37	خلاصة :

الفصل الثاني : المهارات القيادية وتحسين اداء الموارد البشرية

39	تمهيد
40	المبحث الأول: الموارد البشرية وإدارتها.....
40	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....
41	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....
42	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية واهدافها.
42	الفرع الاول : اهمية ادارة الموارد البشرية.....
43	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
43	المطلب الرابع: المراحل التي ساهمت في تطور الموارد البشرية.....
46	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.....
46	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
47	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
47	الفرع الأول: أنواع الأداء.....
48	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.
49	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.....
52	المبحث الثالث: مساهمة مهارات القائد في تحسين اداء الموارد البشرية.
52	المطلب الاول : دور مهارة إدارة التغيير في تحسين أداء الموارد البشرية.....
52	المطلب الثاني : دورا دارة الذات في تحسين أداء المورد البشرية.....
53	المطلب الرابع: دور مهارة إدارة الاتصال في تحسين اداء الموارد البشرية.....
56	خلاصة:.....

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية و الميدانية للبحث

- تمهيد: 59
- 1 - الدراسة الاستطلاعية: 60
- 2- منهج الدراسة: 63
- 3 - مجتمع وعينة البحث: 64
- 4-مجالات البحث: 64
- 5-متغيرات البحث: 65
- 6- أداة البحث: 65
- 7-الأسس العلمية للأداة : 67
- 8- أساليب المعالجة الإحصائية: 69

الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

- عرض ومناقشة نتائج البحث: 74
- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج 78

الفصل الخامس : تفسير نتائج البحث

- الخاتمة: 85
- اقتراحات: 87
- قائمة المراجع: 88
- الملاحق.....

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول أ يوضح الفرق بين القائد و المدير	16
2	جدول ب: مقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي	27
3	جدول ج : تشكيل إدارة الديوان	61
4	جدول د: القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان	62
5	جدول هـ: القائمة التعدادية لمستخدمي التابعين لإدارة الديوان	62
6	جدول رقم 01 يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس	68
7	الجدول رقم (02):معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس	68
8	الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
9	جدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	72
10	الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	73
11	الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين	74
12	الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين المهارات الفنية وأداء العاملين	75
13	الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين المهارات الذاتية وأداء العاملين	76
14	الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين	77
15	جدول رقم 11 تحليل الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية وأداء العاملين	79
16	جدول رقم 12 يوضح معاملات الانحدار	79
17	جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المهارات القيادية وأداء العاملين	80
18	جدول رقم (14): دلالة الفروق في إجابات المهارات القيادية حسب المتغيرات الديمغرافية	81

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الشكل رقم 01 يمثل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
2	شكل رقم 02 يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	72
3	شكل رقم 03 يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	73

مقدمة :

لقد نالت القيادة عموماً والإدارية على وجوه الخصوص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاريعهم الفكرية منذ أقدم العصور عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، كونها تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة الرياضية التي تميزت في الفترات الأخيرة بتناميها وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم الاستقرار في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التطوير والتغيير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية بهدف انجاح أعمال المؤسسات لتكون في منافسة مستمرة مع غيرها.

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها البشرية، هذا ما أكدته الإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها، حيث تبين لذا أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية ومعلوماتية... لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل. لذلك سعت مدارس الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري بشكل أوسع مما يساهم في فتح آفاق المعرفة من خلال تغيير نمط التفكير السائد آنذاك باستغلال الإنسان كآلة لتأدية الوظائف إلى السعي الجاد لتنمية قدرات الإنسان الفكرية وفسح المجال أمامه للابتكار والإبداع والتطوير من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح أبواب المشاركة والمساهمة فكرياً وعملاً في مختلف أنواع المخرجات، فنجد أن إدارة الموارد البشرية جسدت هذا الاهتمام من خلال لجوئها إلى أساليب مختلفة منها تدريب الأفراد وتحفيزهم أو تحاول أن تشركهم في العملية الإدارية ككل.

إن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التجديد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها وآلياتها المتبعة في إدارة ومتابعة العملية الإنتاجية بانسيابية وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ، فمساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المجالات التي نشهدها اليوم، فإذا غابت القيادة الناجحة المؤهلة في إدارة الموارد البشرية غاب الأداء الجيد وعجزت المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

مقدمة

وفي هذا الإطار ارتأينا أن ندرس دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية ،وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاث جوانب جاءت كالآتي :

الجانب التمهيدي:الإطار العام للبحث

الجانب النظري ، وتناولنا فيه فصلين اثنين هما :

الفصل الأول:

الفصل الثاني :

الجانب التطبيقي ، تناولنا فيه ثلاث فصول هم :

الفصل الأول:الإجراءات المنهجية و الميدانية للبحث

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث

الفصل الثالث: مناقشة و تفسير نتائج البحث

في الأخير قمنا بوضع الاستنتاج العام للبحث والخلاصة العامة و تقديم بعض الاقتراحات .

الجانب التمهيدي :]

الإطار العام للبحث

1- إشكالية البحث:

القيادة الإدارية عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل، وليس التعارض فيما بينهم. إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة مجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف.

كما أصبح جليا أن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع في المؤسسة الرياضية، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والانسيابية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم.

إلا أن التغيرات الحاصلة سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو التكنولوجي قد تقف عائقا للوصول إلى هذه الفعالية، ولذا أصبح لزاما على القائد الإداري التكيف مع هاته التغيرات وذلك بأن يضيف بجانب قدراته الإدارية، مهاراته التأثيرية التي تعمل على استمالة الأفراد والعاملين معه لمساندته ومساعدته للوصول إلى هذه الأهداف، حيث أن العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات يكسبها تكاملا من حيث إلمامها بكافة المعلومات والخبرات، ويجعلها تتخذ بشكل سليم وفعال الذي يضمن لها النجاح والرقى على كافة المستويات.

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وللقيام بتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، ولإبراز أهمية الارتباط بين مهارات القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية قمنا بطرح الإشكالية التالية :

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين من وجهة نظر

مفردات عينة البحث بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الذاتية على أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المهارات القيادية على أداء العاملين تعزى إلى اختلاف البيانات الشخصية؟

2-فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه الإشكالية والتعمق في دراستها نضع منهاجاً للبحث، يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين من وجهة نظر عينة لمستجوبين البحث .

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الذاتية على أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية.

3- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:

- تلعب المهارات القيادية دوراً أساسياً وحساساً في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.
- معرفة مدى تأثير المهارات القيادية في رفع أداء الموارد البشرية (العاملين) في المؤسسة محل الدراسة

- للمهارات القيادية أثر على أداء العاملين لأنها تهدف إلى حث الأفراد على العمل وتحقيق الهدف المنشود.

- تعد القيادة لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية.

4-أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين الأداء.

- محاولة الإطلاع على أكثر المهارات القيادية توفرا لدى موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة .

- السعي إلى التأكيد على أهمية الأداء الجيد للعاملين في تحقيق النجاح في ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة .

- توضيح مدى تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون للتحسين من أداء المرؤوسين.

5- أسباب اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.

- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع الإدارة الرياضية التي هي تخصصنا.

- الرغبة في إثراء مكتبة المعهد بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية.

- إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين والحفاظ على مثابرتهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.

6-تحديد المفاهيم و المصطلحات :

6-1.تعريف القيادة

- القيادة لغة : من (قاد ، يقود ، قوداً وقيادة) .

(القائد جمع قواد وقادة) رئيس الجيش ، انف الجبل .

(القيادة) مهنة القائد ، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها (القيادة العامة) أي مركز القائد العام.⁽²⁾

- القيادة اصطلاحاً:

وهناك عدة تعريفات منها:

يعرفها محمد فتحي : " عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة ."⁽¹⁾

أما محي الدين مختار يعرفها على أنها : " سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير موارد الجماعة".⁽²⁾

وحسب الدكتورة سهيلة عباس: " القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسية أو تابعة".⁽³⁾

- التعريف الإجرائي

من خلال التعاريف السالفة الذكر نجد أن القيادة هي : التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها، كما أنها القدرة على إقناع الآخرين للعمل بحماس ومحاولة تحقيق أهداف محددة .

⁽²⁾ فؤاد إفزام البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرق، ط45 ، بيروت ، ص 218 .

⁽¹⁾ محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003 ، ص 158 .

⁽²⁾ محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998 ، ص 117 .

⁽³⁾ سهيلة عباس : القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 12 .

6-2. القائد :

القائد لغة : جمع قواد وقادة وجمع قادات (قائد موقع) هو الذي يقود الجنود المرابطين في مدينة أو غيرها ، والقائد كل مستطيل من أرض أو جبل ، أنف جبل.⁽⁶⁾

القائد اصطلاحا: القائد هو الشخص الذي يختار بواسطة الجماعة ويستطيع مساعدتها في إشباع حاجاتها ، ويستمد قوته من الجماعة وقدرته على تحقيق أهدافها⁽¹⁾

- المدير: "هو أهم شخصية في عملية تخطيط نشاط المؤسسة حتى عندما يتولى مجلس الإدارة تصميم الأهداف والإستراتيجية فهو يلعب دورا هاما في العملية التخطيطية وهو مسؤول أيضا عن تنفيذ الإستراتيجية ."⁽²⁾

- المدير الرياضي

هو الإنسان الذي يسطر ويبرمج ويوجه تعاليمه وجهوده وجهود الآخرين للوصول إلى المراد وتحقيق المتفق عليه داخل النادي الرياضي أو الهيئة الرياضية مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الجيد للقدرات الذهنية والامكانيات المادية .

6-3. تحسين أداء المورد البشري (العمال) :

تعتبر عملية تحسين أداء المورد البشري نوعا من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة

وتسمى عملية تحسين الأداء أيضا بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، وهي عملية منظمة تبدء بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء الفردي و الجماعي للعمال و محاولة تحديد الفجوة في الأداء و هنا يأتي تحديد المسببات لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء .

(1) محمد فتحي :766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص159.

(2) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري ، مرجع نفسه ، ص58.

7- الدراسات السابقة:

اعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الدراسات السابقة وكان أهمها:

- 1- **كيدر عمار**، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.
- 2- **سامية بن يونس**، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016 ، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة لنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجابا على أداء الأفراد في المؤسسة.
- 3- **علي بسمه**، علاقة المهارات القيادية بتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى المرؤوسين ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود مهارات إنسانية والمتمثلة في مهارة تشجيع الرئيس على العمل الجماعي بين المرؤوسين ومهارة حسن الاستماع وحسن الإنصات.

8-التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا لهذه الدراسة وجدنا في مجملها تساؤلات عن المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية.

فان هذه الدراسات التي سبق ذكرها تكلمت معظمها على القيادة الإدارية و القيمة الأدائية للمورد البشري.

اتفقت الدراسة التي تناولناها على أن المنهج الوصفي هو الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات ونتيجة لتلك المؤشرات التابعة من اوجه الاختلاف و التشابه فيما بين دراستنا الحالية و الدراسة السابقة الذكر، فقد استعنت بها من خلال إستخدام المنهج وإختيار العينة وهذ النوع من البحوث الذي تكلمت

عنها الدراسة السابقة التي تخص تحسين أداء الموارد البشرية بشكل عام ولذلك نجد أن هذه الدراسة إتفقت من حيث الشكل بالدراسة الحالية واختلفت من ناحية المضمون، و إنطلاقاً من ذلك تولدت لنا فكرة البحث الحالي والذي يندرج تحت عنوان: دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية . كما تعتبر الدراسات السابقة، بمثابة خبرات علمية وعملية، حيث تم الإستفادة منها وفق النقاط التالية :

- ✓ صياغة أهداف وفروض البحث بدقة.
- ✓ طريقة إختيار العينة بدقة وعناية .
- ✓ تحديد المنهاج المستخدم لطبيعة الدراسة.
- ✓ إختيار متغيرات البحث وكيفية قياسها.
- ✓ تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.
- ✓ كيفية إستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

□
□ الجانب النظري: □

□ الفصل الاول :

القيادة الامارية

تمهيد:

ان منظمات اليوم باختلاف أحجامها و طبيعة نشاطها تحتاج إلى قادة يتحملون مسؤولية هذه المنظمات و انجاز اعمالها بكفاءة و فعالية ، و بدون تلك القيادات الواعية و المسؤولة فانه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه و تبقى تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها، فالقيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع وتحسين الأداء وذلك من خلال استخدام مهارات قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المنظمات.

لهذا فان الباحثين في موضوع القيادة حاولوا إيجاد المهارات القيادية التي يمكن استخدامها لتحسين

اداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: اساسيات القيادة.

إن فهم أي ظاهرة معينة يتطلب الوقوف على تحديد مفهوم محدد و دقيق، ولدراصة القيادة كظاهرة اجتماعية استوجب علينا التطرق إلى مفهومها، وذلك من خلال تعريفها و التفرقة بينها و بين الإدارة و ابراز أهميتها وعناصرها ومصادرها.

المطلب الأول: تعريف القيادة.

لقد اختلف الباحثون و علماء الإدارة في تحديد مفهوم متفق عليه وذلك بسبب اختلاف مدارسهم ومنطلقاتهم فمن بينهم من عرف القيادة على أنها " عملية تأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحديد هدف مشترك "⁽¹⁾ و في هذا التعريف نجد إن الباحث ركز على التأثير الذي يحدثه القائد في أنشطة الأفراد لدفعهم للقيام بالأعمال إراديا.

ويرى كل من co donnel ; koontz أن القيادة: "هي مصطلح يقصد به التأثير و هي المهارة و الفن أو هي العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون إراديا جميع قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة ككل "⁽²⁾.

وهنا نجد أن الباحث اعتبر القيادة مهارة و فن والتي من خلالها يتم التأثير على العاملين، كما يعتبرها ثابت عبد الرحمن إدريس بأنها " تلك العملية التي تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين من خلال أساليب مختلفة لإنجاز أهداف المنظمة "⁽³⁾.

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الكاتب عرف القيادة من خلال الأثر الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين ودفعهم لإنجاز الأهداف بطرق مفضلة و سهلة.

ولقد عرفها john solocum. بأنها " القدرة على إعداد الأفكار و التخطيط للحياة المستقبلية تبعا للقيم الشخصية التي تدعم هذه الأفكار، و هذه الرؤيا لتوجيه سلوك الآخرين و إنجاز القرارات الصعبة خاصة في مجالات الموارد البشرية "⁽⁴⁾.

ومن الملاحظ في هذا التعريف هو إعتبار القيادة على أنها القدرة على وضع الخطط لمواجهة الأخطار و إغتنام الفرص في المستقبل .

1- سعيد محمود المصري، التنظيم و الإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 192.

2 - h kontz co- donnel ; management prinipes enétodes de gestion g;aw hill : canada . 1980-p 498.

3- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة أعمال ل ،الدار الجامعية، الإسكندرية،2005، ص ، 496.

4 -Don hellriegel. john w .slocum management des organizations .2eme edition .de boeck .2006p 358

ومن خلال التعاريف السابقة ورغم وجود بعض الاختلافات إلا أن معظم المؤلفين و الباحثين يركزون في تعريفهم على بعد التأثير الذي يحاول القائد إحداثه في الآخرين، وكتعريف موجز وشامل للقيادة يمكن اعتبارها عملية يحاول من خلالها القائد التأثير على سلوك الأفراد و تحفيزهم و دعمهم بشتى الطرق و الوسائل وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية.

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة و الإدارة.

لقد شهدت الكتابات في مجال القيادة جانب من التفرقة بين القائد و المدير و في ما يلي بعض الاختلافات التي خلص إليها بعض الباحثين:
يرى parker أن الفرق بين الإدارة و القيادة يتمثل في اختلاف المهمة فمهمة الإدارة هي الحفاظ على الثبات بينما مهمة القيادة هي خلق التغيير⁽¹⁾.

ولقد أشار kotter إلا أن القائد هو من يحدد اهداف المنظمة و من يقوم بصياغة الإستراتيجية التنفيذية لتحقيق هذه الاهداف كما أنه قد يمتلك القدرة على التكيف و التغلب على التعقيدات و التعامل معها.

ولابد للقائد أن يمتلك رؤية مستقبلية و القائد المتميز هو الذي يستطيع ان يقنع مرؤوسيه برؤيته وهذا ليتحمسوا معه لتحقيقها⁽²⁾.

أما الإدارة فيراها fugiano على أنها أداء الأشياء و الأعمال من خلال الآخرين ودعمهم لأداء الأشياء التي يعرفون أن هناك الحاجة لأدائها وهنا تكون الرؤية مشتركة⁽³⁾.

ولقد إعتبر عصام بدوي أن الفرق بين الإدارة و القيادة يكمن في أن القيادة تنبع من الجماعة وتمتد لأبعد مدى وتستمد سلطتها من قدرتها على التأثير كما أن الأوامر التي تعطى من القائد ، تنفذ من طرف الجماعة والقيادة تدرّب و تنصح و تفجر الحماس وتستشير وتطلب النصيحة و الشورى، وتشجع و تحفز العمل ، و تبث روح الفريق أما الإدارة " الرئاسة " فهي مقدرة ومفروضة وتستمر باستمرار النظام ، كما أن الجماعة تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة عن المدير بحكم المنصب الذي يشغله كما تقوم بدفع العمال، وتحديد العمل الواجب تنفيذه⁽⁴⁾.

¹ - سعيد يس عامر، الإدارة وتجديبات التغيير، مركز وايد سيرس للإستثمارات و التطوير و الإداري، القاهرة، ص 425.

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، دارالجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص 336 ، 337.

³ - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 426.

⁴ - عصام بدوي ، موسوعة التنظيم ،الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2001، ص 41.

كما أن الفرق بين القائد و المدير يبرز من خلال أن القائد يظهر من داخل أفراد الجماعة أما المدير فيظهر نتيجة للنظام وليس نتيجة للاعتراف من جانب المرؤوسين⁽¹⁾.

وبالرغم من الاختلافات المذكورة سابقا فهناك بعض الباحثين و العلماء يرون أنه لا يوجد إختلاف بين القيادة و الإدارة حيث أدت الظروف و التغيرات الحاصلة في عالم اليوم إلى تغير الإدارة من شكلها التقليدي إلى القيادة الفعالة التي تسعى لاحداث التغيير وليس مجرد الاستجابة له⁴.

ومن خلال الاختلافات السابقة بين القيادة و الإدارة حاولنا التمييز بين القائد و المدير فيما يلي :

جدول أ يوضح الفرق بين القائد و المدير

القائد	المدير
مهمة القائد تتمثل في خلق التغيير	مهمة المدير هي خلق الثبات
القائد يحدد أهداف المنظمة و يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة.	المدير يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة من خلال العاملين و دفعهم لتحقيقها .
امتلاك القائد للقدرة التي تمكنه من التكيف و التغلب على التعقيدات و التعامل معها .	تركز الإدارة على أربع عمليات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الإشراف الرقابة.
يظهر القائد نتيجة اعتراف الجماعة .	المدير يظهر بظهور النظام.
العاملون يقومون بتنفيذ ما يطلب القائد منهم بحماسة.	العاملين يقومون بتنفيذ أوامر المدير بحكم المنصب الذي يشغله.
القائد يقوم بتفجير الحماسة داخل العاملين و يستشير و يطلب النصيحة و الشورى و يحفز العمل الجماعي.	أما المدير يقوم بدفع العمل على تنفيذ العمل المطلوب منهم .
تركيز القائد ينصب على تحديد الاتجاه و الرؤية و حشد القوى تحت هذه الرؤية.	تركيز المدير ينصب على السهر على تنفيذ الأوامر الصادرة عن الإدارة العليا.

¹ - خليل عبد الرحمن المعاينة ، علم النفس الإجتماعي، دار الفكر، القاهرة ، 2000 ص 271.

⁴ - سعيد يس عامر ، مرجع سابق، ص 426.

المطلب الثالث : أهمية القيادة و عناصرها .

الفرع الأول :أهمية القيادة

تعتبر القيادة هي الأداة التي تنظم المجتمعات البشرية وتسوي شؤونها حتى أن النبي صلى الله عليه و سلم أمر بتعيين القائد في أقل المجتمعات حين قال عليه الصلاة و السلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " رواه داوود ولقد فسر الخطابي حديث الرسول صلى الله عليه و سلم بأنه أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم اختلاف ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من أرانب يقوده أسد خير من جيش من أسود يقوده أرنب " ومن هذا فإن أهمية القيادة تكمن في :¹

- انها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية ؛
- انها البوتقة التي تنصهر داخلها كلفة المفاهيم و الإستراتيجيات ؛
- تقوم القيادة بتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
- تقوم القيادة بالتحكيم في مشكلات العمل و إيجاد الحلول لها وحسم الخلافات و تقريب الرأ و وجهات النظر بين أعضاء المنظمة ؛
- تسعى القيادة لتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة مسبقا ؛
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة 'كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

الفرع الثاني : عناصر القيادة .

من خلال تناولنا لتعريف القيادة نجد أن هناك ثلاث عناصر أساسية لابد من توفرها لوجود القيادة و التي تتمثل فيما يلي :²

- 1- القائد : وهنا نجد أن القادة نوعان قادة طبيعيين و قادة إداريون فالقادة الطبيعيون هم الذين يمتلكون موهبة القيادة إعتقادا على إمتلاكهم لخصال و صفات انتقلت إليهم بالوراثة ولكنهم يحتاجون إلى صقل هذه الموهبة وذلك للتماشي مع التطورات والتلاؤم مع التغيرات وهنا يتحول من قائد طبيعي إلى قائد إداري.

¹ - أحمد بن عبد المحسن العساف , مهارات القيادة و صفات القائد، الرياض , 1423 هـ، ص ص، 4-5 .

² - ماهر محمد صالح حسن ؛ القيادة أساسيات ونظريات و مفاهيم؛ ط 1 ، دار الكندي؛ 2004؛ ص 22.

- 2- وجود أهداف محددة : وهنا نقصد بها أن تكون هناك أهداف محددة مسبقا يعمل القائد للتأثير على مرؤوسيه وذلك لتحقيق هذه الأهداف ¹.
- 3- وجود جماعة العمل :والمقصود هنا وجود جماعة من العاملين تكون وحدة جماعية، مستعدة للقيام بالعمل الذي يوكله القائد اليها ².

المطلب الرابع : مصادر القيادة.

- يعتمد القائد في التأثير على مرؤوسيه على مجموعة من المؤثرات و فيما يلي أهم مصادر التأثير ³:
- السلطة الرسمية: وتعبر عن السلطة الممنوحة لتلك الوظيفة أي أنها الوصف الوظيفي لها و الصلاحيات المالية والصلاحيات الخاصة بتوجيه الآخرين و التخطيط و المتابعة لهم ؛
 - قوة الحافز: وتتمثل في الحوافز التي يمكنها أن تؤثر على أداء المرؤوسين ونذكر من بينها : (المكافآت ، المدح ، الشكر، الإبتسام ، التقدير ، المعاملة الحسنة) ؛
 - قوة العقاب : ونعني بها أن القائد يمتلك القدرة على معاقبة مرؤوسيه في حالة عدم الالتزام بالسلوك المطلوب منهم و تتمثل هذه الإجراءات في : (التوبيخ ؛التأنيب و التنزيل الوظيفي ؛وإسناد مهام أقل وعدم المعاملة الطيبة و التجاهل) ؛
 - قوة الإعجاب : وهي القوة المستندة على جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به سواء كان ذلك الإعجاب بسبب أسلوبه في التعامل ؛أو في شكله و مظهره و صفاته الخارجية ؛
 - قوة الخبرة : وتتمثل في القوة المستندة على علم و خبرة و دراية و مهارة القائد في مجال عمله بحيث يكون مرجعا فنيا للمرؤوسين في حل مشاكل العمل و مصدر عمل و خبرة لهم .
 - المعلومات : وتعتمد على امتلاك المعلومات و السيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعملية التنظيمية و الخطط المستقبلية و غالبا ما يمتلك القادة المدخل للوصول إلى هذه المعلومات أكثر من بقية المرؤوسين و العاملين في الوحدات الإدارية من المؤسسة ⁴.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان،مرجع سابق ؛ ص 336.

² - نواف كنعان،القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2007 ، ص 91.

³ - أحمد ماهر، الإدارة - المبادئ و المهارات- ، الدار الجامعية ، 2003- 2004 ، ص ص 524-525.

⁴ - عثمان حسن ،إشكالية القيادة إرتباطها بالشخصية - اساليب القيادة،مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ،جامعة سطيف ، العدد ، 05 ، 2005 ، ص

المبحث الثاني: نظريات القيادة.

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة مما أدى إلى الاعتراف بالقيادة كعامل مهم وأساسي في المنظمة لذلك ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي تفسر ظهور ونشأة القيادة ، ونشير إلى أهم النظريات التي طرحت في هذا الموضوع بالإضافة إلى الدراسات التي تندرج تحت كل منها، أهمها ما يلي:

المطلب الأول: نظرية السمات.

ان مايميز نظرية السمات في تفسيرها للقيادة انها ترجع نشأة وظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية وتضم هذه النظرية فرعين :

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم.

وقد سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بمميزات أو سمات تفوق السمات البشرية بل انه لا يختلف عن مرؤوسيه في هذه الأخيرة لكنه يتميز عنهم بامتلاكه لها بنسبة اكبر.

- يستند أنصار هذه النظرية إلى المسلمة التي تقول بان القيادة ذات طبيعة مورثة وان القيادة تولد مع الفرد، كما توجد فيه سمات تميزه عن مرؤوسيه، وان تظهر نتيجة هذه السمات شخصية ومواهب عظيمة إذا تمتع بها الفرد أصبح قائدا أيا كان الظرف الذي يواجهه، أي أن نجاح القائد في أعماله متوقف على سماته الذاتية فقط ، ومن ابرز رواد هذه النظرية Garlyler1841 و Emerson 1903¹.

- من خلال مضمون نظرية الرجل العظيم نجد أنها غير صالحة كثيرا للإدارة كعلم ، لأنها تعني بأننا في حاجة للبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين لإعطائهم المسؤوليات الإدارية وأننا لن نستطيع أن نهيئ قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لان هذه الموهبة نادرة.²

الفرع الثاني: نظرية السمات:

تدور فلسفة هذه النظرية حول أن القادة يتميزون بسمات شخصية تكون سببا في نجاحهم في العمل القيادي ومن الضروري اختيار القادة وفقا لهذه السمات. مفترضة إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة.

¹ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، المؤلف هو الناشر، الرياض، 2001، ص19

² - سعاد نايف برونوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، عمان، 2002، ص365 .

من رواد هذه النظرية Stogdill و Van Basen 1948, Carell 1954 , Chiseli 1971
1974

من خلال هذه النظرية فقد توصل بعض الباحثين إلى أهم الخصائص والسمات التي يجب توفرها في القادة الناجحين وهي:¹

1- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد : حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه فمثلا أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع؛

2- القدرة على الاتصال : ونعني بذلك المهارات الاتصالية للقائد والتي تتيح له نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة؛

3- القدرة على الإقناع : يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ؛

4- غرس الثقة في الآخرين : يتطلع المرؤوسين إلى معاونة القائد، ونصيحته ليس في مجال العمل فقط وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية ؛

5- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين : القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود التي يمكن للمرؤوس الاضطلاع بها من مهام ؛

6- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فان الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الواجب اتخاذه وينفذه.

كما نجد أيضا دراسات Edwin chiseli، والتي منها حدد السمات المميزة للقائد و صنفها حسب درجة أهميتها كما يلي:¹

ا- سمات مهمة جدا : كالحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى تحقيق الذات ، الثقة بالنفس والقدرة على التوجيه تكوين فريق العمل ؛

ب- سمات اقل أهمية: كالحاجة إلى الأمن في العمل، الحاجة إلى المال، النضج، روح المبادرة؛

ج- سمات غير مهمة: كطبيعة الجنس ذكرا كان أم أنثى؛

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق، صص 212-213

¹ - George Rtery etsephan G franklin, les principes de management, economices Paris 1985, p384

تلقت نظرية السمات مجموعة من الانتقادات من أهمها إهمالها دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أن لهم الحظ الوفير والدور الكبير في نجاح عمل القائد ، وكذلك لم يتم تحديد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد ، لان بعض الدراسات النفسية أثبتت انه من النادر جدا إيجاد تشابه تام بين أي قائدين.²

المطلب الثاني: النظرية السلوكية.

في مواجهة قصور نظرية السمات عملت النظرية السلوكية على استكشاف سلوك العوامل التي تحكم سلوك القادة ، بحيث يرى رواد هذا الاتجاه أن سلوك القائد ينحصر في الاهتمام بالعمل (المهام) او بالأفراد (العلاقات الإنسانية) أو بهما معا وذلك من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، فيما يعني الاهتمام بالأفراد الانفتاح ومشاعر الود التي يبديها القائد اتجاه الأفراد واهتمامه بحاجة المرؤوسين ، ومن أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال نجد: -دراسات جامعة أوهايو -دراسات ميتشغان

الفرع الأول : دراسات جامعة أوهايو.

كان الهدف العام لهذه الدراسات معرفة الأفعال و التصرفات التي يقوم بها القائد، ومن ابرز رواد هذه النظرية F.A.fleicherman و carole shortle .

وتم التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال القادة :¹

-المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل(الاهتمام بالهيكلية)

-المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم(الاهتمام بالاعتبار)، حيث يقصد بعباراة الاهتمام

بالهيكل: الاهتمام بالمؤسسة من جميع الزوايا(التخطيط، التنظيم، السوق)المالية ما عدا الأفراد، بينما يعني

الاهتمام بالاعتبار: الاهتمام بالأفراد وبكيفية توجيههم نحو تحقيق الهدف²

¹ رضا صاحب أبو احمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ،وظائف الإدارة المعاصرة ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، الطبعة الأولى 2001 ص125

² - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار الغريب، القاهرة، 1998 ص88

³ - بلحبل نادية، واقع القيادة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات قبل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، غير منشورة، جامعة بسكرة2003-2004

الفرع الثاني : دراسات ميتشغان .

في الوقت الذي كانت تجري فيه أبحاث جامعة أوهايو كانت هناك مجموعة من الدراسات تتم في جامعة ميتشغان حول القيادة ، حيث قام مركز الأبحاث التابع لهذه الجامعة عام 1947 تحت قيادة مجموعة من الباحثين على رأسهم Khan kats, Rensis likert بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة ، اعتمدت هذه الدراسات إلى تقسيم جماعات العمل إلى قسمين :¹

*جماعات ذات إنتاجية عالية .

*جماعات ذات إنتاجية منخفضة .

ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة، لمعرفة أدائهم لأعمالهم، ولقد تمثلت نتائج الدراسة في الآتي :

القيادة المركزة على الأفراد(المرووسين) والقيادة المركزة على وظائف العمال(الاهتمام بالإنتاج) فالقائد المركز على سلوك الموظفين يسمى القائد العمالي إذ اهتم بإقامة علاقات بشرية جيدة مع مرؤوسيه وتابع شخصيا حاجاتهم ، والقائد الذي ركز على الوظيفة فيمكن تسميته بالقائد للعمل بحيث اهتم بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل.

يجدر القول بان الانتقادات التي وجهت بشأن دراسات جامعة ميتشغان مماثلة لتلك الموجهة لأعمال جامعة أوهايو وتمثلت هذه الانتقادات في جانبين :

الجانب الأول :إن هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب أو سلوك القادة يتغير من موقف لآخر فقد يتبع احد القادة مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية ،أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لانجاز العمل في مواعيد محددة ،فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجه نحو الوظيفة .

الجانب الثاني : لم يتم اخذ العوامل الموقفية الأخرى في الحسبان مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرووسين أو للمهام ،فقد يكون سلوك قائد الجماعة المتجانسة غير سلوك الجماعة غير المتجانسة حتى ولو تشابهت المهام المؤداة .¹

¹-ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص30

¹ - اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1991 ص 295 .

الفرع الثالث : دراسات جامعة ايوا: (iowa)

قام بهذه الدراسات مجموعة من الباحثين في جامعة ايوا وهم : Ronald lippit ,Kurt , ahite , وقد أجريت التجارب على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية Levin للهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا معيناً يمكن الإشارة إلى هذه الأنماط كآلاتي: ¹

1/الديمقراطي: يركز على مساهمة الأفراد في اتخاذ القرار وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه القائمة على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم ، بحيث ينتهج أسلوب الإقناع و اعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف.

2/الأوتوقراطي: يتميز بمحاولته تركيز كل السلطات في يده ، ويقوم بكل المهام بنفسه صغيرة كانت أم كبيرة، تتناول تعليماته وأوامره كل التفاصيل ويصر إطاعة مرؤوسيه لها ، فهو لا يفوض سلطاته بل يسعى جاهدا لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته للسيطرة على كل الأمور.

3/المتساهل: يتيح هذا الصنف حرية التصرف للمرؤوسين، فهم من يحدد الأهداف ويختار طريقة الوصول إليها، فليس للقائد اثر في تنظيم شؤون الأفراد و التنسيق بين الوحدات سيتصف هذا الصنف من القيادة بعموميات التعليمات و التردد، ومن النادر جدا أن نجد هذا النوع في الواقع العملي.

المطلب الثالث :النظرية الموقفية .

الفرع الأول :نظرية فيدلر(النظرية التفاعلية).

إن الجهد الشامل لدمج أنماط القيادة مع الموقف التنظيمي في نظرية قيادية شاملة كان بواسطة فيدلر، والفكرة الأساسية بسيطة وهي ربط القائد مع الموقف الأكثر تفضيلا له لكي ينجح عن طريق تشخيص مدخل القيادة والموقف التنظيمي أي لا يوجد نمط قيادة موحد لجميع الحالات ، فالقائد يختار النمط المناسب حسب الحالة. ¹

ترى هذه النظرية ان هناك ثلاث عناصر اساسية تؤثر في اسلوب القيادة تحت أي ظرف من الظروف وهي: ²

¹ - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص73

¹ -زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، ط1، عمان، 2008، ص79

² - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2005، ص231

- علاقة القائد باتباعه (الاتجاه نحو الافراد):فيما اذا كانت هذه العلاقة ودية ؛
- مدى تحديد الوظيفة :أي درجة وضوح او عدم وضوح المهام المطلوب من الشخص تاديتها ؛
- درجة القوة الوظيفية :وهي درجة التأثير التي يمتلكها القائد مايجعله قادرا على اصدار الاوامر وتمكينه من توقيع الجزاء وتقديم الثواب ؛
- ويرى فيدلر ان اسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف ، ففي الظروف المفضلة يكون الاسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فعالية، وفي الظروف الغير مفضلة إطلاقا يعتبر القائد الموجه أكثر فعالية، أما في الظروف العادية فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أفضل.

الفرع الثاني: نظرية النضج الوظيفي: HERsey & Blanchard .

تسمى أيضا نظرية الحياة ، طورها كل من هرسي وبلانشارد وكان الافتراض الأساسي لهذه النظرية هو انه بزيادة نضوج التابعين (المرؤوسين)، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والعلاقات، ونفرض أن العلاقة بين القائد و المرؤوسين تمر بأربعة مراحل تسمى مراحل النضج الوظيفي :¹

المرحلة 1: يكون الموظف عندها جديدا في عمله وعلاقاته بحيث لا يعرف عمله الذي سيقوم به ولا رئيسه ولا زملائه في العمل؛

المرحلة 2: بمرور الوقت يكتسب الموظف خبرة ومهارة يجعلانه مستعدا للمسؤولية؛

المرحلة 3: يكون الموظف قادرا على تكوين علاقات مع الموظفين الآخرين؛

المرحلة 4: يصبح الموظف كامل القدرات ويكون تواقا للعمل وتحمل المسؤوليات؛

من خلال هذه النظرية يتضح أن الإدارة الناجحة هي التي يعدل فيها القائد نمطه القيادي حسب مدى استعداد المرؤوسين للتعامل مع موقف معين.

أسلوب الأمر : يركز القائد على التوجيه المباشر ، سلوك عالي في التوجيه ومنخفض في المساندة ، حيث يجدد المهمة التي يقوم بها المرؤوسين وكيفية تنفيذها ، يهتم اهتماما قليلا بالعلاقات الاجتماعية والأساسية

أسلوب التسويق : يركز المدير على شؤون العمل والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات انسانية اجتماعية مع المرؤوسين؛

¹ - حسين حرم ، مبادئ الادارة الحديثة ، ط 1 ، عمان ، دار حامد ، 2006 ص 68-72

أسلوب المشاركة : يهتم القائد ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المرؤوسين وبدرجة منخفضة بالنسبة للعمل؛

أسلوب التفويض: يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعلاقات والعمل إلى رئيس المجموعة والقائد مجرد استشاري عند الحاجة.

الفرع الثالث : نظرية المسار

تقر هذه النظرية أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه، ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية . حيث نفترض أن السلوك القيادي الأمثل يعتبر دالة لكل من الأفراد والعمل أو المهنة حيث أن الأفراد ينظرون إلى السلوك القائد بأنه مقبول إذا كان مصدرا مباشرا للرضا، وأنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا، وكلما كان العمل صعبا أو المهمة غير واضحة يفضل تدخل القائد، ويكون هذا التدخل سببا في تحقيق الرضا، أما في حالة الأعمال الروتينية والمهام الواضحة ، فان تدخل القائد يثير مزيدا من الإحباط ويقابل بعدم الارتياح.¹

وترى هذه النظرية أن هناك أربعة أنماط قيادية:

1- نمط القيادة الأوتوقراطي . 2- نمط القيادة المساندة حيث يبدي اهتماما حقيقيا بالأفراد. 3- نمط القيادة المشارك فيه : وفيه يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها ولكنه يتخذ القرار بنفسه 4- نمط القيادة المهتم حيث يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدي ثقته في إمكانياتهم لتحقيق هذه الأهداف.

الفرع الرابع: نظرية الشبكة الإدارية : Belak & Mouton.

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من (Belak) و (Mouton) في أوائل الستينات تعتمد هذه النظرية على أبحاث جامعي ميتشغان و أوهايو ، فحواها أنها تتجنب التطرق نحو نظرية معينة بحيث يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على انه مزيج من عدة عوامل متداخلة تقوم هذه النظرية على بعدين هما:¹

-الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة .

-الاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام.

¹- محمد المصري، أصول التنظيم و الإدارة للمدير و المبدع وظائف المديرين التوجيه الإبداعي، ط1، مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص183

¹- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة ، دارهومة، الجزائر، 2003، ص121

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود خمسة أنماط قيادية تمثل مستويات مختلفة من الاهتمام بالإنتاج والأفراد:¹

-القائد(1.1): وهو القائد الأقل فاعلية، يسعى لضمان عضويته في المؤسسة، ليس له تأثير، ولا يبدي أي اهتمام؛

-القائد(9.1): يهتم كثيرا بالإنتاج على حساب الأفراد فهو متسلط؛

-القائد(1.9): يسمى بالقائد الاجتماعي: يهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج؛

-القائد(5.5): النمط المعتدل يساوي في الاهتمام بين الإنتاج والأفراد؛

-القائد(9.9): يسمى نمط الإدارة الجماعية، حيث نجد أقصى درجات الاهتمام بالأفراد والإنتاج على حد سواء

وهو ناتج عن التفاهم والانسجام بين العاملين وكذا الفهم المشترك لأهداف المؤسسة ووفقا لهذه الدراسة فان هذا النمط هو الأمثل.

المطلب الرابع: النظرية التحويلية.

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما حديثا نسبيا (1978)، الأساس فيها أنها عملية تعاملية (تحويلية) بحيث يتعرف القائد التعامل على حاجات تابعيه ورغباتهم موضحا كيف يتم إشباعها بالتبادل لتحقيق أهداف محددة اوداء واجبات معينة وبالتالي يحصل الموظفون على مكافآت لأداء العمل بينما يستفيد القادة من إنهاء المهام، بالإضافة إلى أن إشباع حاجات المرؤوسين قد يحسن الإنتاج والروح المعنوية ، أو أنها عملية تبادلية تخلو من التحليل والسيطرة على تعاملات التابعين باستخدام: الأوامر، القواعد، الحوافز. تركز بدل ذلك على طبيعة غير ملموسة (مجردة) مثل: الرؤية، القيم المشتركة، والأفكار من اجل بناء علاقات وإشراك التابعين في عملية التغيير.

ويتوقف تبني القائد لأحد المفهومين للقيادة على الموقف و الظروف.¹

ولقد ظهرت القيادة التحويلية في أعمال Warren Bennis , Burt Nanus حول أسرار أفضل القادة ، حيث يريان أن القيادة التحويلية تتمثل في " سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل وتحويل المرؤوسين والمنظمة لوضع أفضل"، و يعتمد القائد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية

¹ - جمال الدين لعويسات، نفس المرجع، ص121

¹ -زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص83

والقدرة على إلهام المرؤوسين واستشارتهم عقليا وعاطفيا، فالقيادة التحويلية حسب W. Bennis، و B.Nanus يجذبون أكثر مما يدفعون.²

و للقيادة التحويلية اربعة ابعاد حسب BASS وهي:³

1-التأثير والجازبية: يعني ايجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس اتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم .

2-الدفع والالهام: هي قدرة القائد على وايصال توقعاته العالية الى الاخرين ،عن طريق استخدام الرموز للتعبير عن الاهداف المهمة بطريقة بسيطة ،وانجاز اشياء كثيرة بزيادة الجهد المبذول .

3-الاهتمام بالمشاعر الفردية: أي الاهتمام الشخصي للقائد بمرؤوسيه وادراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق التطور والنمو .

¹ مقارنة بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي:

جدول ب: مقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
- يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل	- يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه
- رؤية متطلعة لمستقبل افضل	- الأهداف تنبع من الوضع القائم
- تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر	- عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة أو الفريق
- خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي	- خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف
- حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير	- لا يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين	- مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الاجتماعي
- البحث عن تحويل اتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير	- البحث عن الإجماع حول آراءه والاعتماد على الأوامر

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، عمان، دار وائل، 2004، ص 30

و يتبين لنا من المقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي في الجدول السابق أن أهم ما يميز القائد التحويلي هو امتلاك رؤية مليئة بالتحدي لمستقبل منشود، كما يسعى لتغيير منظمته لبلوغ هذه

² صالح جيلج، اثر القيادة الادارية على اداء العاملين ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،تخصص ادارة اعمال ،الدفعة، 2004، 2006، ص86

³ - علي العياصرة ، محمد محمود العوده الفاضل ،الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، ط1، دار حامد ، 2006، ص159

¹ صالح جيلج ، مرجع سابق، ص 81

الرؤية بتعاون ودعم جماعته واعتمادا على قوة شخصيته وجاذبيته للتأثير في رؤوسيه، في حين أن القائد غير التحويلي لا ينجح إلا في بيئة مستقرة ويعتمد على سلطته الإدارية، فهو أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، وبما أن المنظمات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغير، فهي في حاجة ماسة إلى القادة التحويليين.

المبحث الثالث : مهارات القائد و صفاته:

تعتبر مهارات القائد مورد أساسي يستعمله أثناء قيامه بالعمل و ذلك في توجيه رؤوسيه و التأثير عليهم لدفعهم لإعطاء كل ما لديهم من إمكانيات و قدرات .

المطلب الأول: مفهوم المهارات:

الفرع الأول: تعريف المهارة:

لقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف متفق عليه للمهارة بالرغم من إشتراكهم في تعيين مكوناتها و التي تتمثل فيما يلي:

- معارف (connaissances) و هي - معارف يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر و التعلم.

- ممارسات (savoir-faire) وتتمثل في الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل

- معارف التحلي (savoir etre) و التي تتمثل في سلوكيات الأفراد ؛ وهذا كما يرى guy le botey أن : "المهارة لا تعبر عن حالة أو معرفة نمتلكها و لكنها مجموع ثلاث أبعاد مترابطة و هي المعرفة؛الممارسة؛ومعارف التحلي و هذا الترابط خاصة أساسية من أجل إدارة و تطوير أي نظام"¹

كما أن الباحثين قد توصلوا إلى أن هناك علاقة بين المهارة والأداء وقد عرفها على هذا الأساس كل من M.FRIENBOLD.ET JBREILLOT على أنها: "عملية إنتاج أداء إقتصادي أو اجتماعي"².

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن إعتبار المهارة على أنها مزج بين ما يمتلكه الفرد من معارف مع مختلف الموارد الأخرى للمحيط وذلك لتحقيق هدف معين.

¹-Jaques Aubert – patrih Gilbert frederique pigeyre P. le notions de cometences das les diffeirtes displices. Sur le site www.e-rhorg?avril (2009)

²- enquete Natioale GRH.denain. realisee etre 12/98 . le maagemet des compétences. www.interef.com avril(2009).

الفرع الثاني: خصائص المهارات و مستوياتها:

إن للمهارات عدة خصائص ومميزات سنحاول إبرازها فيما يلي:

1- خصائص المهارات :

إن المهارات تتميز بعدة خصائص و التي تتمثل فيما يلي :¹

- تعتبر من أهم مزايا الموارد البشرية، وذلك لما تحتويه من سرعة رد الفعل؛
- التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية؛
- تلعب دورا كبيرا في توجيه و تسيير الموارد البشرية؛
- تتميز المهارات بأنها غير مرئية و لكنها تتجسد في الأهداف و الناتج؛
- تتصف المهارات بأنها مكتسبة أي ان القائد يمكن إكتسابها من خلال التعلم التكويني و الخبرة .

2- مستويات المهارة :

هنالك ثلاث مستويات للمهارة و تتمثل فيما يلي:²

- المستوى الأول : مهارة تقليد : و التي تتمثل في الفرد يقوم بتقليد و تكرار كل ما يرى من حركات و أنشطة و كفاءات عمل؛ أي أنه يقوم بتكرار الأنشطة و الأعمال
- المستوى الثاني : مهارة الإسقاط : ويقصد بها أن الفرد عندما تواجهه مواقف جديدة تشبه مواقف قديمة و أن حدثت له فيها إسقاط عمله السابق على الوضعيات و المواقف الجديدة و ذلك بتكييف و تعديل هذه الوضعيات الجديدة حسب الوضعية السابقة بناء على نقاط التشابه بينها؛
- المستوى الثالث :مهارة الإبداع : وهذه المهارة تسمح للفرد أن يحل المشاكل باكتشاف حلول و طرق جديدة لمواجهة هذه المشاكل و التغلب عليها و غالبا ما يستخدم هذه المهارات في حل الإشكاليات الصعبة و إعداد الإستراتيجيات.

¹ - أحلام خان ، أطروحة ماجستير ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2003 -2004ص37.

² - نفس المرجع السابق، ص38.

المطلب الثاني : مهارات القائد:

لقد حاول الباحثون إيجاد مهارات للقيادة التي تساعد في تحقيق أهداف منظمة بكفاءة و فعالية كبيرتين وقد حاولنا جمع ابرز هذه المهارات من الدراسات السابقة والتي تتمثل فيما يلي:

الفرع الاول : إدارة الذات

و المقصود بإدارة الذات هو قدرة القائد على إدراك مكوناته و فهم ذاته و ذلك بتحديد نقاط قوته و ضعفه ومعرفة ما يمكن أن يؤثر فيه ومدى إمكانية إمتلاك نفسه في المواقف الحرجة وهذا كله يساعده في معرفة الآخرين.

كما أن إدراك القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية، ومدى تأثيرها على سلوكه القيادي، وهذا يكون له أهمية مزدوجة تتمثل في :¹

- ♦ معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزز أسلوبه في القيادة، كما يستمد منها الثقة بالنفس وفي قدرته على إنجاز ما يقرره، ويزيد من رغبته في القيام بواجبات وظيفته وتحمل أعبائها والاعتماد على نفسه ومقاومة الضغوط من أعلى وأسفل؛
- ♦ أما اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه، فيجعله قادرا على تحديد ما يجب تطويره في نفسه وذلك باختيار تغيير سلوكه بملاء إرادته، فيكون ذلك عوناً له على تحسين أسلوبه في القيادة. يتبين لنا أن أهمية الوعي الذاتي تبرز من خلال بناء ثقة القائد في نفسه وفي قدراته من جهة، كما تشكل دافعا لتطوير وتنمية ذاته، بالإضافة إلى أن معرفة القائد لنفسه وإدراكه للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، يجعله يفهم ويتفهم وجهات نظرهم، كما أن فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يقتضي أن يدرك كيف تبدو تصرفاته لهم، لأن القائد إذا وضع صورة لنفسه بأنه موضوعي وعادل في معاملة مرؤوسيه، في حين أنهم يرون فيه متحاملا عليهم، فإنه أيا كان منهما على صواب، فإن القائد يواجه صعوبة في إقناعهم بعدالته وموضوعيته.

و لكي يعي القائد ذاته عليه أن يلجأ إلى الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، زملاء) لمعرفة آرائهم حول صفاته وسلوكياته القيادية ومدى فعاليتها، إلا أن هذه الآراء قد تكون متحيزة وغير دقيقة، مما يجعل من الصعب على القائد تحديد الآراء المفيدة وتمييزها عن الآراء غير المفيدة، كما أن هناك تحيزا آخر يتمثل ربما في ميله لإهمال الآراء السلبية وتبني سلوكا دفاعيا ضدها.

¹ - صالح جيلج مرجع سابق، ص84

أحد الحلول لهذه المشكلة هو أن يعمل القائد تقييماً لنفسه أولاً قبل طلب آراء الآخرين وتعليقاتهم، حيث أن الصورة القوية عن الذات، والرغبة الصادقة في النمو الذاتي، ومعايير التقييم الجيدة كلها تسمح للقائد بالحكم على فائدة الآراء المعطاة ومدى ملاءمتها لقيادته، إذ قد تبرز الحاجة إلى تغيير سلوكه القيادي.¹

الفرع الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

إن القادة يعتبرون هم مركز التغيير داخل المنظمات و تعد مهارة إدارة التغيير من أهم المهارات الحديثة التي يجب ان يتحلى بها القائد، حتى ان بعض النظريات تعتبر ان القائد هو وكيل التغيير وذلك لما لها من أهمية كبيرة في مواكبة المنظمة للتطورات و التغييرات الحاصلة بداخل المنظمة و وفي محيطها .

والمقصود بإدارة التغيير هو تصميم برامج للتغيير و التطوير التنظيمي وهما مرتبطان مع بعضهما البعض، إلا أن أنشطة التطوير التنظيمي تتوجه أساساً لتغيير الناس، أي الجانب الإنساني؛ كما تمثل مدخلاً أوسع و أشمل للعلاقات بين الفرد و التنظيم⁽²⁾.

والتغيير يشمل عدة مجالات داخل المنظمة و من بين هذه المجالات نذكر مايلي:

- تغيير الرسالة: ويقصد بتغيير رسالة المنظمة هو تغيير غرضها الرئيسي، وذلك بتغيير مجالات نشاطها، و السوق التي تخدمها وهذا مواكبة للمتغيرات التي تهيئ فرصاً يتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو عند فرض قيود يتعين معها إلغاء نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغيير في الأهداف و من ثم تغيير في الإستراتيجيات.
 - تغيير الهيكل التنظيمي: يأتي هذا التغيير من إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية، أو تغيير في خطوط الاتصال، أو اللجان أو هيكل السلطة، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو المسميات
 - تغيير التكنولوجيا: يقصد بتغيير التكنولوجيا هو استخدام تجهيزات فنية جديدة تستخدم في تحسين إنتاجية المؤسسة، وجودة متوجاتها.
- كما قد يرتبط التغيير التكنولوجي بالتغيير في الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو تقليل من تلوث البيئة مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية.
- كذلك قد يشمل التغيير التكنولوجي التركيز على معايير التكلفة فيحدثها التواكب على سبيل المثال تغييراً تكنولوجياً، أو هدفاً لتخفيض التكلفة .

¹ - صالح جيلج، مرجع سابق، ص 85

⁽²⁾ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 474

- إعادة التكوين المالي: قد يرتبط التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة التكوين المالي، وذلك استجابة لنقصان الفرص السوقية والتي تتطلب زيادة حجم النشاط ومن ثم زيادة رأس المال⁽¹⁾.
- تغيير نظم الأداء: كذلك يمكن أن يشمل التغيير نظم الأداء الإداري أو النظم الإدارية مثل نظام الاختيار و التعيين بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة بمتطلبات الوظائف و تعيينها بالمواقع أو الإدارات المناسبة. ونظام التدريب بما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف أو مدير بما يساهم في علاج نواحي الضعف و تعزيز نقاط القوة. نظام الحفز بما يهيئ مزيجا مناسباً من الحوافز المادية و المعنوية، الإيجابية و السلبية تتناسب مع حاجات و رغبات و اتجاهات العاملين بما يهيئ تقييماً عادلاً لأداء كل موظف .
- تطوير سلوكيات العاملين: هناك عدة سبل لتطوير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة. فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه و اتجاهاته وسلوكياته فضلاً عن مهاراته في إدارة الصراعات و نزاعات العمل الجادة و لا يمكن أيضاً إغفال دور التدريب سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل . ولا شك أن تعزيز المهارات السلوكية و الفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكنهم في الأداء الفردي و الجماعي المثمر، بما يساهم في تحقيق الأحداث التنظيمية⁽²⁾.
- وغالبا ما تمر عملية التغيير بالخطوات والإجراءات التالية:⁽³⁾
 - معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة؛
 - قياس درجة مقاومة التغيير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها؛
 - قياس مدى رغبة العاملين في التغيير؛
 - تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير؛
 - تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير؛
 - إجراء مسح للتعرف على آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه.

(1) - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 195.

(2) سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 197

(3) الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 جامعة ورقلة، ص 38
(www.sarambite.com) (avril2009)

الفرع الثالث: مهارة الفاعلية في الاتصال.

إذا كانت القيادة الإدارية تركز على بعد التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه فإن الاتصال أداة فعالة لإحداث هذا التأثير في سلوك العاملين، ومن هنا كان لزاماً على القائد المتميز أن تكون لديه فعالية في الاتصال بمرؤوسيه.

ويقوم الاتصال الفعال على مجموعة من المقومات الأساسية وهذه المقومات تتمثل فيما يلي:¹

(1) الاستماع "الإصغاء": يعتبر الاستماع من أهم مقومات الاتصال الفعال فهو يتيح للقائد الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، ومن فوائد سماع القائد للآخرين هو ضمان فاعلية القرارات التي يتخذها، لأنها تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي، كما إن استماع القائد لمرؤوسيه يعطي انطبعا حقيقيا للعاملين بأن قائدهم يهتم بهم؛

(2) الشرح:"الكلام": وهنا يتطلب الاتصال الفعال من القائد انتقاء كلماته والتي من خلالها يقوم بتوجيه رسالته أو شرح رأيه للمرؤوسين وحتى يكون الشرح أو الرسالة الموجهة مؤثرة يجب أن تكون سهلة الفهم وأن يكون أسلوب التخاطب دقيقا بحيث يجب اهتمامهم؛

(3) السؤال والمناقشة: والمقصود به هو أن يعطي القائد الفرصة لموظفيه في أن يسألوا ويستفسروا، وأن ينزع من قلوبهم عقدة الخوف من النقد. لأن بعض الموظفين يخافون عند إبداءهم لآرائهم من أضرار قد تصيبهم في المستقبل؛

(4) التقييم: وهو تقييم القائد لاتصالاته وذلك من خلال رد فعل المستقبل لرسالته ومدى تحقيقه للعمل المطلوب منه فتحقيقه للعمل يعني أن الموظف "المستقبل" فهم رسالته.

(5) الاستجابة: إن الاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته والمقصود به أن يقوم القائد بفعل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات في الوقت المناسب.⁽²⁾

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 402 - 408.

⁽²⁾ - نفس المرجع، ص ص 403، 408.

الفرع الثالث: مهارة اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من مسؤوليات القائد الجوهرية وهي تكتسي أهمية بالغة في العملية الإدارية فنجاح أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

وتعني عملية اتخاذ القرارات قدرة القائد على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد.

وغالبا ما تمر عملية اتخاذ القرار بأربعة مراحل هي: ⁽¹⁾

1) تشخيص المشكلة: ويقصد بها دراسة الموقف الذي خلق المشكلة والبحث عن الأسباب التي أدت لظهور هذه المشكلة.

2) البحث عن الدلائل: وهنا يقوم القائد بالبحث عن الحلول الممكنة وتجميعها.

3) تقييم البدائل: أي دراسة الحلول والقرارات من حيث كفاءتها في حل المشكلة التي وقعت فيها المؤسسة، ومن حيث أقلها تكلفة وهذا يتطلب معلومات مسبقة يمتلكها القائد.

4) اتخاذ القرار: وهنا يتخذ القائد القرار الأقل سعرا والأجود ومن حيث سرعته في حل هذه المشكلة ومدى تحقيقه للهدف المطلوب.

المطلب الثالث: بعض صفات القائد الناجح:

إن القائد الناجح يتصف ببعض الصفات الأساسية التي يمكن أداءهم في قيادة و إرادة رؤوسهم ومن هذه الصفات تتمثل يلي: ²

- القدرة على الإشراف على المرؤوسين: يظهر ذلك جليا في تخطيط العمل إليهم.
- القدرة على حسم الأمور: وذلك من خلال إسناد المهام إلى المرؤوسين و طلب الإلتزام بالعمل و الإستفسار عن أي عمل معلومة و التحقق من أي تقصير أن يكون قادرا على المكافأة و المعاقبة .
- الثقة في النفس: وهذا يجب أن يتحلل القائد بالشجاعة و أن يبادر بالأمور و يعلن أفكاره بوضوح و أن يشجع الآخرين وتحصل على تعزيز رؤسائه فتقته المسؤولين في القائد مستمدة من ثقته في نفسه؛

⁽¹⁾ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 388-389.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 527-528 .

- الإنجاز : يجب أن يكون لقائد قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة و يتم ذلك من خلال تحديد الأهداف و خطوات التنفيذ و أن يساعد مسؤوليه عن إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ؛
- القوة و السيطرة : و هي أن يدرك حدود سلطته و صلاحيته وذلك لإتخاذ القرارات و التدخل في الوقت المناسب و مكافأة المحسن و معاقبة المسيء؛
- إدراك القائد بأنه مركز التغيير : وهذا ما يميز القادة المهمين ؛ فهم يسعون إلى إحداث تغييرات و ليس مجرد الإهتمام بالوضع القائم.¹
- ويرى ستيفن كوفي في كتابه " القيادة في ضوء المبادئ " أن صفات القادة الملتزمين بالمبادئ تتمثل فيما يلي :²

- أنهم يتعلمون باستمرار : وذلك عن طريق القراءة التدريب الدورات ؛ الاستماع.
- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات : أي أنهم ينظرون إلى الحياة على أنها رسالة و مهمة لا مهنة .
- أنهم يثقون بالآخرين : لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني و يعلمون أن هناك فرقا كبيرا بين الإمكانيات و السلوك فلدَى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح و إتخاذ المسار السليم .
- إنهم يشعرون بطاقة إيجابية: فالقائد مبتهج مسرور بإسم الشجر متفائل و إيجابي و طاقتهم تمثل شحنة للمرأةوسين .
- إنهم يعيشون حياة متوازنة :فهم مثقفون نشطون يفرحون لإنجازات الآخرين .
- يرون الحياة كمغامرة : فهم يسعون دائما للمبادرة و يتوقون للإبداع و إكتشاف الجديد و كسب الخبرات .
- إنهم متكاملون مع غيرهم : أي أمم و مروسيهم يشكلون فريقا متكاملا .
- أنهم يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات : و ذلك بممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية البدنية العقلية الإنفعالية الروحية فهم يمارسون الرياضة و القراءة و الكتابة و التفكير .
- أما العادات السبع للقيادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفيني في كتابه فهي تتمثل فيما يلي :³
- أن يكون القائد مختار لاستجابته : أي أن يكون القائد هو الذي يؤثر و ليس المؤثر عليه .

¹ -رواية حسن، السلوك في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية ،2001، ص ص 284-285.

² -أحمد عبد الحسن العساف ؛مرجع سابق، ص 14.

³ - أحمد بن عبد الحسن العساف ،مرجع سابق، ص ص 14-15.

- أن يكون للقائد غاية واضحة للبدء في العمل: أي أن يحدد القائد غايته قبل البدء في العمل؛ وأن يبعد نظرة إلى المستقبل.
 - أن يجعل القائد أهمية الأشياء بحسب أوليتها: وهنا يجب عليه أن يضبط إرادته فلا يتبع العاصفة بل يجب عليه تركيز اهتمامه على ما له قيمة و أهمية .
 - التفكير على أساس الطرفين الراجحين: وهو أن يحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد المجتمع .
 - السعي للفهم ثم إبداء الرأي و إفهام الغير: و نقصد به الاستماع ثم إتخاذ القرار و إبداء الرأي .
 - جعل العمل شراكة مع الآخرين: ونقصد به إشتراك القائد للمرؤوسين في إنجاز العمل.
 - شحن القدرات: ويقصد بها التجديد و التحسين المستمر و عدم الإستكانة و الركود.
- و يرى جديج- ج كوروتو في كتابه " لمحات في فن القيادة " أن هناك 17 صفة للقائد تتمثل فيما يلي:¹

- الهدوء و ضبط النفس - الفعالية- الشعور بالمسؤولية- النزاهة و المبادرة و أخذ القرار -
- الإنضباط- معرفة الرجال - العدل - الإيمان بالمهمة- احترام الكائن البشري- إعطاء المثل-
- المعرفة- التنبؤ- التواضع- الواقعية- طيبة القلب- الحزم.

¹ - أحمد بن عبد المحسن ، مرجع سابق ،ص 16.

خلاصة :

إن تنمية المهارات أمر جوهري و أساسي لتطوير قدرات المدراء و القادة الذين يعتبرون هم الأداة اللازمة لدفع لأفراد لتحقيق الأهداف و الغايات المنشودة لتنمية هذه المهارات القيادية يجب علينا:
أولاً: اعتبار المهارات القيادية دراسية و ذلك من خلال محاولة: استخلاص هذه المهارات القيادية من القادة السابقين ومحاولة تعليمها؛ وتدريبها للمدراء المبتدئين.

ثانياً: محاولة تقييم المدير لخبرته؛ وتجربته الخاصة في عمله و حياته ليتمكن من بناء و تعزيز مهاراته القيادية الذاتية.

و بالرغم من كل المهارات و الصفات المذكورة في الفصل الأول: لان هناك مهارات أخرى لم يتم ذكرها وذلك بسبب أن المهارات القيادية ليست ثابتة؛ ولا يمكن حصرها بل هي متجددة و إذا أردنا اختيار مثالا عن القائد الفعال المتميز فتكفينا سيرة حبيبنا المصطفى محمد صلى الله عليه و سلم ففي 23 سنة استطاع أن يبني حضارة بلغت شرق البلاد و غربها فإذا أردنا تنمية قدراتنا فما علينا سوى إتباع سنته الشريفة فهي تعتبر من أهم المهارات القيادية و أكملها.

الفصل الثاني:

المهارات القيادية ولعسين اءاء

الموارد البشرية

تمهيد

ان قدرة أي منظمة على تحقيق اهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة مواردها البشرية في ادائها للمهام هذه الاخيرة لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة لقيادة رشيدة لهذه الموارد ،وقد اصبحت هناك حاجة ماسة لتحسين الاداء في كافة المنظمات نظرا لارتفاع تكلفة العمل من جهة والتغير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في اساليب المنافسة من جهة اخرى ،ولهذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الموارد البشرية وكيفية تحسين ادائها

المبحث الأول: الموارد البشرية وإدارتها.

لقد اعتبر الباحثون في علم الإدارة أن الموارد البشرية هي الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة فهي مصدر الفكر وهي التي تستطيع تشغيل باقي الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة لكن كل هذا لا يتم إلا بتوفير الظروف الايجابية التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتوفيرها للعامل. ولهذا حاولنا تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

تعد الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة لما تقدمه من إسهامات في تحقيق أهداف المؤسسة وإذا ارتأينا أن نتطرق الى مفهوم الموارد البشرية قبل أن نتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية. و لقد عرفت الموارد البشرية على إنها المورد الممثل في العامين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وهي أهم الموارد التي تركز عليها المؤسسة الحديثة⁽¹⁾. كما قد عرفت الموارد البشرية على أنها: " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات "⁽²⁾ ومن خلال هذه التعاريف نخلص الى أن الموارد البشرية هي عبارة عن الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة ويساهمون في تحقيق أهدافها وهم المحرك الأساسي للأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المؤسسة. ومما سبق يمكن استخلاص أهمية الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي: ⁽³⁾

- إن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلالها الاستفادة منه؛

- يعتبر الإنسان المصدر الحقيقي لتميز المنظمات.

- كما يعتبر المورد البشري هو الذي يقوم بتشغيل الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة وبدونه تفقد

الأصول المادية الأخرى قيمتها تماما. ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ - موسى ناصر، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، قسم إدارة أعمال، دفعة 2009، جامعة محمد خيضر بسكرة

⁽²⁾ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 2002، ص: 18.

⁽³⁾ - موسى ناصر، مرجع سابق.

⁽⁴⁾ - سعد بزوطي، مرجع سابق، ص 18.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

بعد تعريفنا للموارد البشرية والتي تعتبر من أهم أصول المؤسسة فإن الإدارة العليا لمؤسسات اليوم تسعى الى الحفاظ على هذا المورد وتنميته وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية والتي تعرف بأنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها".⁽¹⁾

وبالإمكان تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التي تقوم بها على أنها: " مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والحفاظة عليهم".⁽²⁾

كما يمكن تعريفها على أنها " الإدارة التي تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة".⁽³⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل الأداة الأساسية لتحقيق المنظمة لأهدافها وأهداف العاملين بها وكل ذلك يتم من خلال مجموعة من المهام والأنشطة والبرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقسيم وتقييم أدائها والاحتفاظ بها بشكل فعال، ومن هنا تظهر أهمية وحاجة المنظمة لهذه الإدارة (إدارة الموارد البشرية).

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للإدارة الموارد البشرية والتي يمكن اعتبارها على أنها عملية وضع واتخاذ الإجراءات والسياسات والقواعد التي يمكنها أن تؤثر على الأفراد والموارد البشرية مباشرة.

⁽¹⁾ - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2006، ص: 5.

⁽²⁾ - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 20.

⁽³⁾ - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 05.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية واهدافها.

الفرع الاول : اهمية ادارة الموارد البشرية

لقد أدى التطور الكبير الحاصل في منظمات اليوم الى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لأنها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة بحيث أن هذه الأصول هي التي تفكر وتبدع وتنفذ كل أهداف المنظمة لذا وجب إنشاء إدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية وتقوم بتشجيع ودفع هاته الموارد للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا يتمي ذلك وينشطه.¹

كما أنه بالرغم من اهتمام الإدارة العليا بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وتحديد أهداف طموحة لوظائفها (الإنتاج ، التسويق التمويل) وحاولتها للتمييز عن المنافسين إلا أنه لا يمكن تحقيق هذا كله بدون موارد بشرية قادة ومحفزة تعمل بروح الفريق.

ولإدارة الموارد البشرية دور كبير في المنظمة فهي تزودها بالموارد التي تكون ذات قيمة نادرة غير قابلة للتقليد بسهولة من قبل المنظمات الأخرى.

وتعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه جماعي للعاملين بالمنظمة وجعلهم قادرين على إبداء الرأي في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ووضع أهدافها.²

وإدارة الموارد البشرية تساعد في حل المشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنس، الثقافة، وغيرها من الفروق الفردية، وتسعى الى بث روح الفريق وتنمية التعاون بين العاملين.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بعض النقاط التي تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية والتي سنوردها في الآتي:

- دفع وتشجيع الموارد البشرية للاجتهد والابتكار.
- جعل العاملين يساهمون في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- المساعدة في حل المشكلات وإزالة الفروقات بين الموارد البشرية.

¹-عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRN الى أين؟، ط1، القاهرة، 2003، ص، ص: 151- 152.

²-عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص، ص: 151- 152.

— بث روح الفريق وتنمية التعاون بين العاملين.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلف الباحثون في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية وذلك لصعوبة حصر هذه الأهداف لأن إدارة الموارد البشرية تعتمد اعتمادا كليا في تحديد أهدافها على ما تقدمه لها الإدارات الأخرى من معلومات حول ما تطلبه من قوى عاملة واحتياجات لتنفيذ المهام الموكلة إليها.⁽¹⁾

وهنا نجد أن بعض الباحثون يتفقون على أن أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها الى نوعين هما المشاركة والفاعلية.

1) المشاركة: ونقصد بها استقطاب إدارة الموارد البشرية للأفراد القادرين على تحقيق أهداف المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط معينة "كالخبرة المهارة التخصص...".

أي أن فريق إدارة الموارد البشرية يقوم باختيار من بين القوى العاملة المستوفية في سوق العمل الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط هي التي تضعها حسب حاجة المؤسسة إليها ثم تحاول الاحتفاظ بمن وقع عليهم الاختيار وذلك للاستفادة القصوى من خبرات هؤلاء الأفراد بالإضافة الى استقرار المؤسسة.

2) الفاعلية: وهنا الهدف من الفاعلية هو دفع القوى العاملة أي الموارد البشرية الى إنجاز الأعمال الموكلة إليها بنجاح ومثابرة وذلك لا يتم إلا بتحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل الى الأداء المرغوب فيه.

ومن هنا نلاحظ أن الأهداف المذكورة سابقا يكمل احدها الآخر فالمشاركة والفاعلية شرطان متلازمان وضروريان لحصول المنضمت على أفضل وأحسن النتائج.⁽²⁾

المطلب الرابع: المراحل التي ساهمت في تطور الموارد البشرية

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات عديدة وذلك بسبب تغير النظرة الى المورد البشري و بروز دورة وأهمية في المنظمة والتي مست عدة جوانب هامة وأدت الى تغيير كبير في مختلف نشاطاتها والتي

⁽¹⁾ — محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص: 25.

⁽²⁾ — حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 21.

ساعدت على الانتقال من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية ومن مجرد إدارة مساعدة الى إدارة مساهمة تشارك في وضع الأهداف، وفيما يلي بعض المراحل التي مرت بها خلال فترات زمنية.

1- الفترة ما بين 1950-1970: ولقد كان هناك تmad كلي قبل هذه الفترة على نمط الإشراف الثابت وكان الفرد يعتبر كائنا اقتصاديا أقل مهارة وانضباط وتعلما، وله أداء ضعيف ولا يملك مؤهلات وغير متخصص. (1)

أما بظهور التنظيم العلمي للعمل في بداية القرن العشرين فقد تطورت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا فقد أصبح التركيز منصبا حول أهمية استخدام أساليب عملية للبحث عن الأفراد وفق لمهاراتهم ومؤهلاتهم المطلوبة بغرض زيادة فعالية العمل وتحسين الإنتاجية. (2)

وكذا التركيز على الأجور باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الفرد لتقديم أفضل أداء. (3)

ولقد تمثلت مهام ونشاطات إدارة الأفراد في هذه الفترة في القيام بالتعيين والتوظيف والتكوين والأمن والوقاية واختيار الأفراد المؤهلين والقادرين على شغل المناصب المتاحة.

2- فترة ما بين 1930-1950: لقد واجهت المدرسة الكلاسيكية العديد من الانتقادات وذلك لإهمالها الجانب الإنساني للفرد وتركيزها على الجانب المادي فقط، ولذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي حاولت في أبحاثها التركيز على الجانب الإنساني .

ولقد ساعدت دراسات عديدة في مجالات علم النفس على فهم سلوك الفرد الناتج حسب هذه الدراسات على مدى تلبية حاجات معينة قد تكون مادية أو معنوية كحاجته للانتماء.

وحاجته لتكوين علاقات اجتماعية طيبة ومشاركته لاتخاذ القرار وفي هذه المرحلة لم تكن غدارة الموارد البشرية قائمة بحد ذاتها في المؤسسة، بل كانت عبارة عن مراكز لتعداد الأفراد والتي ركزت على حاجات ورغبات الفرد عند تعيينه وعلى فعالية الاتصال الرسمي وتشجيع الاتصال الغير الرسمي.

(1) - سبتي أسماء وآخرون، تأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، تخصص ادارة اعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 20.

(2) - جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ص: 26.

(3) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 1999، ص: 26.

3- فترة ما بين 1950-1970: ولقد سميت هذه الفترة بالثلاثينيات الذهبية (Les Trente glorieuse) تقريبا الفترة الممتدة ما بين 1945 و 1970)، لتمييزها بنمو كبير في مختلف المجالات كما أدى التطور التكنولوجي والتقني الى ترسيخ أسس جديدة في الصناعة والذي أدى الى رفع إنتاجية المؤسسة وتخفيض التكاليف كما أدى ارتفاع الأجر الى ارتفاع القدرة الشرائية للأفراد وبالتالي زيادة في الطلب على المنتجات بشكل ملحوظ وهذا بسبب ظهور احتياجات جديدة ومتنوعة، الأمر الذي دفع المؤسسات الى التركيز على دخول أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير ومن هنا كان انشغال المؤسسات منصبا على توظيف أفراد جدد للمؤسسة ولقد استخدمت عدة طرق وأساليب لتحقيق ذلك ومن بين هذه الطرق هي طريقة التحليل التقديري والعقلاني (1) *prévisionnelle rationnell analyse*

كما ظهرت العقلانية في استخدام الأفراد متأثرا بالفكر السائد أثناء اقتصاد الإنتاج والتي تميزت بظهور بحوث العمليات التي تبحث عن عقلانية استعمال الموارد البشرية، ويمكن القول أن في هذه المرحلة قد انتقلت تسمية إدارة الموارد البشرية من مراكز التعداد الى إدارة الأفراد *Jonction personnel* (2)

4) فترة السبعينات:

لقد أدى ظهور أزمة البترول سنة 1973 الى قيام المؤسسات الى تسريح العمال وإحالة المسنين الى التقاعد وإعادة هيكلة المؤسسات مما تتطلب إعادة النظر في مختلف الوظائف والنشاطات في تكوين وتنظيم المؤسسة وأصبحت إدارة الأفراد تهتم بتسيير التدفقات الخارجية *gestion des jluse sortants* أي محاولة مطابقة احتياجات المؤسسة من الأفراد وما هو موجود من هؤلاء الأفراد، كما كشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف إدارة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي كوضعية سوق العمل، ووتيرة التطورات التكنولوجية في ضغط المنافسة.

لقد ظهرت محاولات أخرى لإدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه المحاولات التسيير التقديري للتشغيل *gestion prévisionnel*، والذي قام بدمج الجانب النوعي في تسيير الأفراد من خلال الاهتمام بتسيير الحياة المهنية والتفكير في البعد الإنساني للأفراد.

(1) — سبتي أسماء وآخرون، مرجع سابق، ص: 26.

(2) — عيسى حيرش، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، دفعة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، سنة 2002.

كما قد قام التسيير التقديري للتشغيل على التحكم برزانة "a froid" في مخاطر عدد التناسب بين الموارد المتاحة، وحاجات المؤسسة أي يجب أخذ متسع من الوقت المقرر.

ولقد ظهرت في هذه الفترة مديرية الشغل "direction de l'emploi" والتي تقوم بمحاولة حماية شغل الأفراد.⁽¹⁾

5- منتصف الثمانينات:

ولقد تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية والتي قامت بالتأثير على توجيه إدارة الفرد، فأصبح انشغالها منصب في البحث عن ليونة المؤسسات وليونة العمل الى جانب تسيير المهارات في هذه الفترة وأهمية كبيرة والذي فرض على المؤسسة.

أن يكون محور نشاطها إرضاء الزبون، والذي أدى بالمؤسسات الى التنافس لإرضاء العملاء وكسب وفائهم، ومن هنا انتقلت إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بتوعية الأفراد على أساسا لليونة والمهارات.⁽²⁾

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.

لقد شغل الأداء بالباحثين في علم الإدارة ، وذلك باعتباره مقياس للنجاح ومدى كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة وقد تولد عن الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء وأنواعه وسنحاول في هذا المبحث معالجة مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد تعريف مشترك للأداء وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر حول مناه فلقد عرفه البعض على أنه " سجل بالنتائج المحققة وسجل يجسد سلوكا عمليا بادي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المحققة- أي درجة الانجاز- بكفاءة وفعالية".⁽³⁾

⁽¹⁾ - عيسى حيرش، محاضرات في مقياس الموارد البشرية، مرجع سابق.

⁽²⁾ -D. carly etaures. La fonction r- h par sptives et relites, www, desswrh . org.mai(2009) .

⁽³⁾ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص: 317.

كما نجد أن بعض الباحثين قد عرفوا الأداء على أنه " النجاح المحقق أو هو التعبير عن المسؤولية والجهد المبذول في العمل".⁽¹⁾

ولقد عرف الأداء على أنه " العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة".⁽²⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك عدة معايير تحدد الأداء مثل الكفاءة والفعالية والإنتاج والجودة والربحية والنمو ورضاء العملاء ورضا العاملين.

وهذه المعايير تتنوع بين معايير كمية وأخرى نوعية فنجد من المعايير الكمية الناتج وتكلفته ووقت إنتاجه وأبعاد المنتج وخصائصه ذات الصبغة الكمية أما المعايير النوعية فنجد من أمثلتها دقة فحص ملف ضريبي وخصائص سلوك موظف في تعامله مع رئيسه أو زملائه أو العملاء والشكل رقم(1) يوضح كيفية تمييز بين المعايير الكمية والنوعية.⁽³⁾ وفي الأخير يمكن أن نعطي تعريف شامل للأداء وذلك باعتباره الجهد المبذول بغية تحقيق الاهداف المخططة لها مسبقا.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أنواع الأداء.

لقد صنف الباحثون الأداء حسب عدة معايير ومن هذه المعايير نجد معيار الشمولية- معيار الطبيعة-

1) أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:

1-1- أداء كلي: ويقصد به جمع أداء عناصر المنظمة سواء كان أداء العاملين أو أداء ماليا أو أداء أفقيا.
(4)

1-2- الأداء الجزئي: ويقصد به ذلك الأداء الذي يتحقق على مستوى فرع من فروع المؤسسة مثل:

- الأداء البشري: ويعني أداء العاملين.

- الأداء المالي: والذي يقصد به مدى كفاية رأسمال المؤسسة في تمويل احتياجاتها.

(1)- Bernard Galm Band ' si la grhetait de la gestion ' edition laisons 2002 : p27.

(2) - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات ، جامعة ورقلة 2005، ص: 35، ص: 36.

(3) - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 318.

(4) - عبد الملك مزهودة " الأداء والكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001، ص: 89- 90.

- الأداء التقني والذي يقصد به أداء الاستثمارات والآلات.

2- أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وفق لهذا المعيار فقد تم تصنيف الأداء الى أداء اجتماعي أداء سياسي أداء اقتصادي أداء تقني وأداء قانوني. (1)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن أداء العاملين يتحدد وفق لعوامل وأسباب خارجية تؤثر فيه إيجابيا وسلبيا ومن أهم هذه العوامل نذكر منها مايلي: (2)

- الأفراد الذين يتمسكون في تحديد سياسات الاستيعاب لدى الوظائف المؤكدة لهم وهذا حسب تحفيزهم وتبعيتهم لقيادتهم.

- قواعد وسياسات وإجراءات وأنظمة مثل التخطيط المكافآت الدفع الرقابة العقوبات التدريب التكوين.

- العوامل البشرية جميع ما يتعلق بالعنصر البشري مثل مستوى التأهيل قابلية التعلم وروح للفرد الطموح.

- عناصر المحيط: مثل العوامل الاقتصادية أساسية اجتماعية تكنولوجية.

- المتغيرات الثقافية: وتعتبر أهم عامل يؤثر في أداء العاملين لأن ثقافة الفرد والتي تتمثل في عاداته وقيمه وتقاليدته هي التي تتحرك سلوكه داخل المنظمة.

¹ - Pascal barillet . 'pilote de la performance et strategie d'entreprise exemple du tableau de bord prospectif . revue de gestion , France .2000.p136.

² جمال مرقص يوسف، "آثار المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه من الناحية العلمية والعملية"، الملتقى الدولي، جامعة صفاقس، تونس، 1992، ص 294-295

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

إن تقييم الأداء يحدد مستوى الفرد العامل في المنظمة ويقاس كفاءته وهذا ما تهدف إليه المنظمات وذلك لتقويم أداء هذا الفرد إن تطلب الأمر.

وعملية التقييم تعتبر من العمليات التي تتخللها بعض الصعوبات الأساسية والتي منها: تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال والغير الفعال.

وكذلك أداء الفرد ومدى مسؤولياته عن بعد الأداء إضافة الى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيسي.

وتعتبر الفروق والاختلافات التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض لما تأثيرات عن صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجوده أداءه وأخيرا استمرارية الفرد في الدول أو تركه ولوجود هذه الفروق كان من الواجب تقييم أداء الموارد البشرية للعمل وسلوكهم وتصرفات ويقصد بتقييم الموارد البشرية هو دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤولية أكبر وترقية لوظيفة أخرى. (1)

كما عرفه Jean marie peretti على أنه العملية التي تمكن من التقدم والتطور التدريجي للفرد فهو يسمح بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد. (2)

ويعرف كذلك على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (3)

و تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية في قياس كل العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول الى قياس أداء كل فرد في المنظمة، كما تسعى المؤسسة من خلال تقييم مواردها البشرية الى تحقيق ما يلي: (4)

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

(2) - أحمد ماهر، الموارد البشرية، ط 3، دار الجامعة الإسكندرية 1995، ص 248.

(3) -Jean.marie peretti. Ressources humaries vuilert edition. Paris 1999.p339.

(4) - مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص:ص: 320 - 321.

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية عن طريق توفير أسس ومعايير التقييم.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر للاستفادة من عرض الترقية المتاحة.
- تزويد الإدارة بمعلومات موصلة تسهل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذي يمكن أن يرقو مستقبلا ووضع السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية؛
- جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتنمية نقاط القوة ببرامج التدريب والتحفيز المناسب.

- تطوير الكفاءة لدى الأفراد وذلك لان أي عامل يعرف انه سيقوم من خلال ادائه لعمله لذا يسعى جاهدا لتحسين ادائه. (1)

تحليل وتفسير النتائج التي يتوصل إليها من جراء عملية تقييم الأداء ويقومها كل من المسير بمشاركة الأفراد. (2)

وعند القيام بعملية التقييم نجد عدة طرق نذكر منها ما يلي: (3)

أ- الطريقة التقليدية:

1- طريقة المقارنة بين العاملين: وهنا يتم تقسيم العمال وفق ثنائيات ويعمل المشرف على المقارنة بينهم.

2- طريقة الترتيب: وهنا يعتمد المشرف في هذه الطريقة على الأداء العام للعمل كأساس في ترتيب العمال ترتيبا تنازليا من الأحسن الى الأضعف.

3- طريقة التقييم من حيث الصفات والخصائص: وفي هذه الطريقة يتم تحديد الصفات الخاصة بالفرد العامل ومن ثم إعطائه تقديرا معيناً ومن هذه الخصائص نذكر: التعاون مع الزملاء، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، السرعة في الانجاز...

(1) - محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا، بيروت، 1999، ص: 232-234.

(2) - علي السلمي، إدارة المواد البشرية، الاستراتيجية، دار غريب القاهرة، 2001، ص 107.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 388.

4- طريقة التوزيع الإجباري: ويتم تقسيم العمال على أساس أدائهم العام بحيث تتم العملية على النحو التالي:

أ- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقسيمهم على بطاقات صغيرة كل اسم بطاقة

ب- ويطلب من المشرف توزيع هذه البطاقات على خمس مجموعات من ضعيف الى جيد جدا.

ب) الطرق الحديثة:

1) طريقة الاختيار الإجباري: وهنا يتم توزيع عبارات تصف أداء العاملين بحيث كل منهما تعبر عن ناحيتين (مرغوبة وغير مرغوبة).

من الناحية المرغوبة: - هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

- إنه شخص لماع وحاضر البديهة.

من الناحية الغير مرغوبة: - هذا الشخص يميل الى تأجيل إنجاز القرار.

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعبر على ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم.

2) طريقة الوقائع الحرجة: وهنا يتم تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويلتزم المشرف بملاحظة أداء التابعين له ثم يقرر إذا كانت تلك الوقائع تحدث أثناء أدائهم لعملهم ويتم تقييم أداء الفرد على أساس الوقائع التي حدثت في عمله من حيث نجاح أو فشل العمل.

3) طريقة قوائم المراجعة: ويقوم المشرف بإعداد قائمة تحتوي على عدة أسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل وبعدها وضع علامة أمام سؤال إما بنعم أو لا، حسب رأيه في العامل مثل: هل العامل يهتم بعمله؟ هل هو مواظب على الحضور.

المبحث الثالث: مساهمة مهارات القائد في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الاول: دور مهارة إدارة التغيير في تحسين أداء الموارد البشرية.

إن القائد الفعال هو الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير وأن يعرف مدى قبوله مرؤوسيه للتغيير أو معارضتهم له فإذا كانوا موافقين فيساعدهم بضرورة التغيير الذي سينعكس على أدائهم بالإيجاب مستقبلاً، ومن هنا يظهر دور مهارة إدارة التغيير في تحسين أداء الموارد البشرية، ومن أهم الأساليب التي يمكن للقائد إتباعها لإقناع المرؤوسين بضرورة التغيير ما يلي:¹

- 1) إعطاء القائد مرؤوسيه معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه.
- 2) خلق الجو الملائم لقبول التغيير ويكون ذلك بأن يشرح القائد لموظفيه أن التغيير تقتضيه سنة التطور وأنه أمر مرغوب لأجل تحسين الداء.
- 3) إشراك القائد لموظفيه في تحديد أهداف التغيير وذلك أن معارضة الموظفين للتغيير نقل عندما يشاركون قائدهم في وضع وتحديد الهدف من التغيير وهذا يساهم في تحسين أدائهم لأنهم يشعرون بالمسؤولية.
- 4) استخدام القائد لأساليب ووسائل تخفف من آثار التغيير على الوظيفة ومن بين هذه الوسائل هي:

- اهتمام القائد بأراء الموظفين الذين يعارضون هذا التغيير؛
- مناقشة الأسباب التي تدفعهم لمعارضة هذا التغيير ومناقشتها معهم؛
- إيضاح الهدف من عملية التغيير.

المطلب الثاني: دورا إدارة الذات في تحسين أداء المورد البشرية

انطلاقاً من الوعي الذاتي - إدراك القائد لأحاسيسه ومشاعره - يكون قادراً على إدارة تلك المشاعر والأحاسيس بدل أن تتحكم فيه، وهذا ما يسمى بضبط النفس أو الاتزان الانفعالي، وهو يعني عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية، وهي سمة مرادفة للحلم تتطلب من القائد أن يكون هادئاً

¹ - نواف كنعان مرجع سابق، ص 430، 432

حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف مثله، كما تتطلب منه مواجهة الأزمات بهدوء وأن يسيطر على أعصابه أوقات الضغوط والأزمات ، ويساعد الاتزان الانفعالي القائد في تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعله قادرا على التفاهم معهم، كما يجنبه اتخاذ القرارات المتسرفة.

كما يسمح ضبط النفس والاتزان الانفعالي للقائد ب: ¹

- بناء مناخ يتسم بالاستقرار بين القائد ومرؤوسيه، بفعل قدرة هؤلاء على التنبؤ بسلوك القائد، مما يسمح لهم ببناء إستراتيجية للتعامل معه؛
- يسمح للقائد بتجنب الخلط بين مشكلاته الخاصة وعلاقاته مع مرؤوسيه، فلا تؤثر مشاكله العائلية مثلا على العمل مع المرؤوسين؛
- يمنح القائد الصحة النفسية والجسدية مما ينعكس إيجابا على تعامله مع مرؤوسيه، حيث أن ضبط النفس يجنب القائد الغضب و الانفعال وهي من أهم أسباب الأمراض؛
- يجنب القائد التورط في ارتكاب حماقات وأفعال تحسب عليه وتصبح مصدر قوة ومساومة من الآخرين يحرر القائد من سجن مشاعره وعواطفه، مما يوفر له الصفاء الذهني والطاقة المركزة اللتين تتطلبهما القيادة؛
- يعطي القائد القدرة على التأقلم مع التحولات، كما يساعد منظمته على التكيف مع البيئة الحالية الغامضة والمتقلبة؛
- يساعد على الشفافية، أي انفتاح القائد على الآخرين في أحاسيسه ومبادئه وأعماله، مما يخلق في الآخرين شعورا بأن القائد محل ثقة؛
- وكل هذا يساعد على توفير المناخ المناسب لاداء افضل للموارد البشرية.

المطلب الرابع: دور مهارة إدارة الاتصال في تحسين اداء الموارد البشرية

يعد الاتصال الإداري احد العلوم الحديثة التي بدا الاهتمام بها يتزايد منذ الربع الأول من القرن العشرين فكثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة فرض على المنظمات الاهتمام به وبطريقة تطبيقه

،لان عملية القيادة بما فيها من تنسيق للجهود ،وتنظيم للمعلومات ،واتخاذ للقرارات ،ورقابة للإنتاج وإشراف على سير العمل لاتعطي ثمارها إلا من خلال نظام اتصال فعال .

ويشار إلى الاتصال على انه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ،من هنا يمكن القول إن الاتصال الإداري هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة ،فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المنظمة الواحدة،وبين المنظمات إذ لايمكن لأي عمل إداري إن ينجز انجازا عمليا سليما دون الاعتماد على المعلومات التي لايمكن أن تصل في الوقت المناسب و للشخص المناسب و بالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح تخضع إدارته للمهارات التي يتميز بها القادة في المنظمات اليوم .

ولقد أجريت العديد من الدراسات التي توضح الدور الكبير للقائد في إدارة الاتصال داخل المنظمة نجد منها:

-دراسة تيسكا (TESKA، 2003):

والتي هدفت الى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا على نمط الاتصال ،حيث قام الباحث باختيار العينة من مدرء (ديترويت)،ذوي خبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين (51-60) سنة،وذلك للإجابة على السؤالين التاليين :

-ما هي طرق الاتصال المستخدمة من قبل المديرين الفعالين ؟

-هل يعكس أسلوب الاتصال شخصية القائد في المؤسسة ؟

ولقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب و استراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس شخصية المدير والمناخ التعليمي الذي يقوده ،وان نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء للآخرين والصدق والأمانة هما من أهم العوامل المقررة لمدى فعاليته .

كما تتضح أيضا أهمية مهارات الاتصال في فاعلية الاتصال الإداري كمهارة الاستماع إضافة إلى أن توافر مهارات الاتصال لدى القادة أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية لديهم ،كما أن عنصر التوافق

و الفهم كعنصر من عناصر الاتصال الفعال يميل إلى جو الصداقة و الفطنة والهدوء كلما شعر الموظفون أن مناخ العمل ايجابي .¹

ومنه فإن القيادة والاتصال متلازمان ولا يمكن ان يكون احدهما وكما يقول روبرتسون " انه من الصعب تخيل قيادة بدون اتصال فعال ، او اتصال بدون قيادة قوية "، وكما اظهرت الدراسة فان من أهم العوامل التي تجعل العاملين لايقومون بالاعمال المتوقعة منهم بشكل كامل هو غياب الاتصال الفعال الذي يجب ان تمتلكه كل قيادة .

¹ -علي العياصرة،الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان 2006 ص35.

خلاصة:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن توفر مهارات القيادة في القائد الإداري ، وخاصة إدراكه لذاته والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى مهارته في إدارة التغيير، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمنظمة.



الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

الاجراءات المنهجية و الميدانية

للبحث

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها "

وقد تناولت في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقت إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمت بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمت باختيارها والطريقة التي اعتمدت عليها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة و يبين كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقت إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل المعطيات التي جمعتها عن طريق الاستبيان .

1 - الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمت بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المؤسسات الرياضية لموضوع الدراسة، وقد استغللت إجراء التبرص الميداني بديوان المركب المتعدد الرياضيات للاحتكاك بالعمال وحاولت الوقوف على بعض النقاط التي تخص موضوع بحثي، مع العمال داخل المركب و مدى تجاوبهم معها، وقد جمعت بعض المعلومات التي وافانا بها رئيس مصلحة الموارد البشرية بالديوان .

تقديم ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة:

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في: 06/08/1977 و المتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات و الذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في: 2005/12/22 .

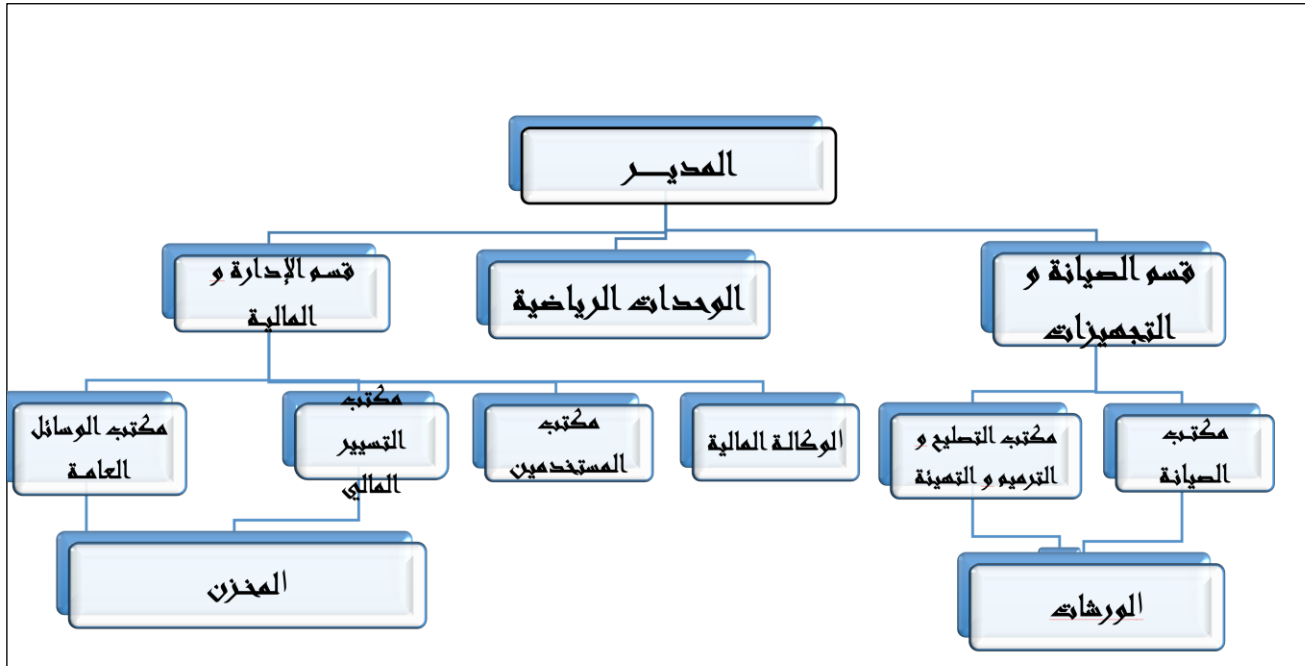
أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقاً للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. و دخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقه لها بموجب قرارات وزارية .

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب و قاعات رياضية، بالإضافة إلى المسابح و جناح الإيواء و الإسترجاع الخاص بالرياضيين.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة و الذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31.

تشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين و العمال، وهو خاضع للهيكل التالي:



جدول ج : تشكيل إدارة الديوان

مدير الديوان			
قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات		قسم الإدارة و المالية	
عدد الموظفين	تعيين	عدد الموظفين	تعيين
01	رئيس قسم (مكلف)	01	رئيس قسم (مكلف)
01	حظيرة الديوان	03	مكتب المستخدمين
06	الورشات	02	مكتب التسيير المالي
		02	مكتب الأجور
		03	مكتب الوسائل العامة
		01	مكتب متابعة النوادي
		01	مكتب الاعلام والاتصال
		01	الوكالة المالية الأمانة
		01	
08	المجموع	15	المجموع

مكتب المستخدمين :

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية : مراقبة المسار المهني للمستخدمين إنطلاقا من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على المعاش، بالإضافة إلى الرقابة على الإنضباط في أوقات العمل و كذا تنظيم برنامج العطل .

أ- القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان.

جدول د: القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
104	07	56	41	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
23	00	04	19	مديرية الشباب والرياضة
03	00	03	00	ديوان مؤسسات الشباب
130	07	63	60	المجموع

ب- القائمة التعدادية للمستخدمين التابعين لإدارة الديوان

جدول هـ: القائمة التعدادية لمستخدمي التابعين لإدارة الديوان

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
17	00	00	17	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
03	00	00	03	مديرية الشباب والرياضة
00	00	00	00	ديوان مؤسسات الشباب
20	00	00	20	المجموع

2- منهج الدراسة:

تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعاً للاختلافات التي تلمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته. إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموماً هو:

"فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فإن حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناءً على ما سبق .

2-1 المنهج الوصفي التحليلي :

تم الاستعانة بهذا المنهج كونه " يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة و البحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

1- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسات الرياضية.

2- تحليل مدى تأثير المهارات القيادية على تحسين أداء العاملين، ومدى اهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العملية

3- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

2-2 المنهج الإحصائي :

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

3 - مجتمع وعينة البحث:

3-1. مجتمع البحث:

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات) .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بالعالية - بسكرة- و ملحقاته والبالغ عددهم حوالي 104 عامل حسب مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

3-2. عينة البحث:

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم أن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص و متغيرات الظاهرة المدروسة ، رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات و التي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع. و نظراً لحجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة البحث ، حيث نجد أن العدد الإجمالي للعمال داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بالعالية و ملحقاته لولاية بسكرة هو 104 بين إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين وقد قمنا باختيار عينة عشوائية تقدر ب 35 عامل بنسبة تقارب 30%

4-مجالات البحث:

1. المجال المكاني :أجريت هذه الدراسة على داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير

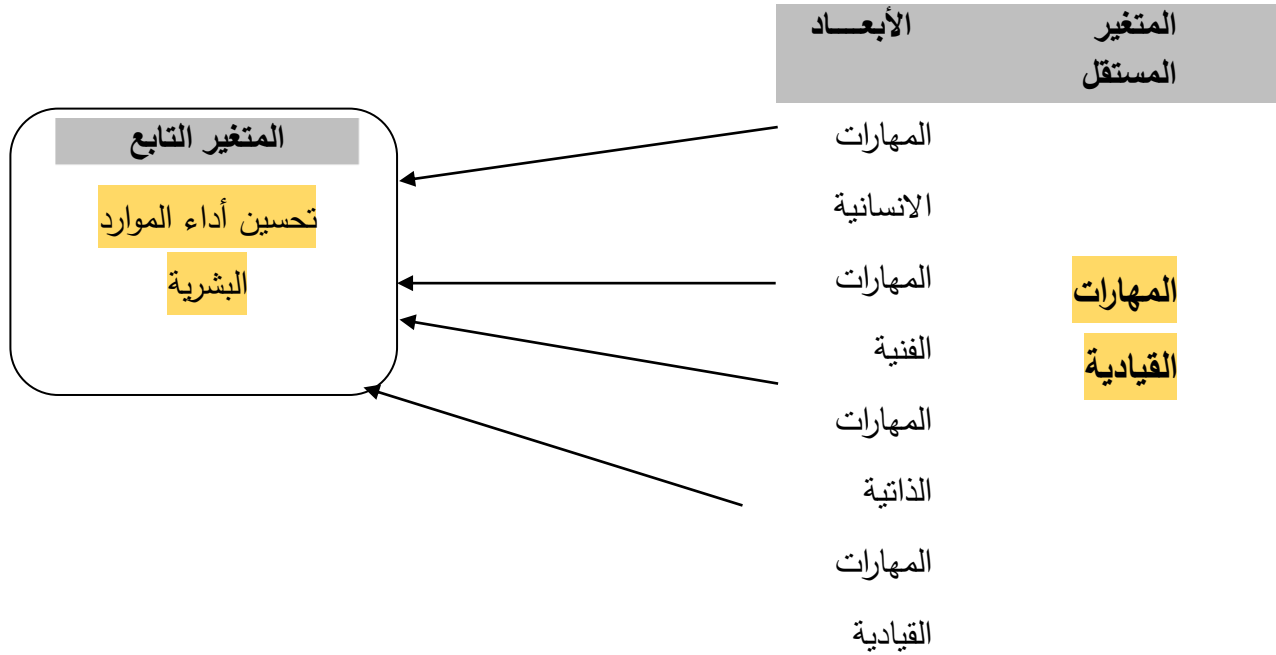
بالعالية و ملحقاته لولاية بسكرة

2. المجال الزمني : وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر مارس ودامت 21 يوما أي إلى غاية 5/ افريل

. 2019/

5-متغيرات البحث:

يشتمل موضوعنا عدد من المتغيرات وهي :



6- أداة البحث:

اختلفت الأدوات المستعملة في الدراسة لجمع البيانات والوصول إلى نتائج باختلاف الغرض المتوخى من هذه البيانات من حيث جمعها، عرضها وتحليلها، ويعتمد الباحث على هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة وتفسيرها مركزاً على أن تكون هذه التقنيات تتماشى وطبيعة الموضوع و في هذا البحث الذي يخص بالدراسة دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة، وهي:

1-6. الاستبيان:

"هو وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة، من الأسئلة، تخص المشكلة التي يراد من الباحث معالجتها من خلال مراحل التفريغ ويمكن للاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكيد من الفرضيات وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح، وقد قام الباحث من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية الأولية، قصد إدراك بعض النقائص التي قد لا يلاحظها الباحث نفسه والتي قد تعقد الأمور أيضاً من حيث عدم الوضوح أو خلل في الصياغة، وبعد استرجاعها لإعادة النظر فيها تم ضبط الاستمارة النهائية .

ولقد قمنا بتصميم هذا الاستبيان وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة ولقد تضمن الأجزاء التالية:

الجزء الأول: وتضمن المتغيرات الديمغرافية وهي كالتالي: •

- الجنس

- المستوى التعليمي

- الوظيفة المشغولة

- الخبرة المهنية

الجزء الثاني: وتضمن المحاور التالية:

- المحور الأول: (1-5) يحتوي على المهارات القيادية الإنسانية

- المحور الثاني: (6-9) يحتوي على المهارات القيادية الفنية.

- المحور الثالث: (10-13) يحتوي على المهارات القيادية الذاتية.

الجزء الثالث: يتضمن ما يلي: •

أداء العاملين (14-21)

رتبت العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

الدرجة الأولى: غير موافق بشدة

الدرجة الثانية: غير موافق

الدرجة الثالثة: محايد

الدرجة الرابعة: موافق

الدرجة الخامسة: موافق بشدة

7- الأسس العلمية للأداة :

• صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمت بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة .

والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم 01 يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

المهارات القيادية							
السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط
01	**0.66	05	**0.64	09	**0.50	13	*0.33
02	**0.52	06	**0.66	10	**0.53		
03	**0.54	07	0.35	11	*0.36		
04	*0.30	08	*0.29	12	*0.45		
أداء العاملين							
01	**0.57	03	*0.36	05	*0.45	07	**0.69
02	**0.63	04	**0.50	06	**0.70	08	*0.49

** دال عند ($\alpha = 0.01$)، * دال عند ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم(01): أن جميع معاملات ارتباط الأسئلة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) و ($\alpha = 0.05$)، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس

• الثبات :

ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا- كرونباخ القائمة على أساس تقدير

معدل الارتباطات بين الأسئلة والدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (02):معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
المهارات القيادية	0.975
أداء العاملين	0.933

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات بلغت (0.975) ، لمقياس المهارات القيادية وبلغت (0.933) لأداء العاملين وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإصدار رقم 22 ، فبعد ترميز البيانات وإدخالها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب spss الاجتماعية الإحصائية التي قد تكون مناسبة لأهداف الدراسة .

الفصل الرابع :

عرض ولعليل ومناقسة نتائج

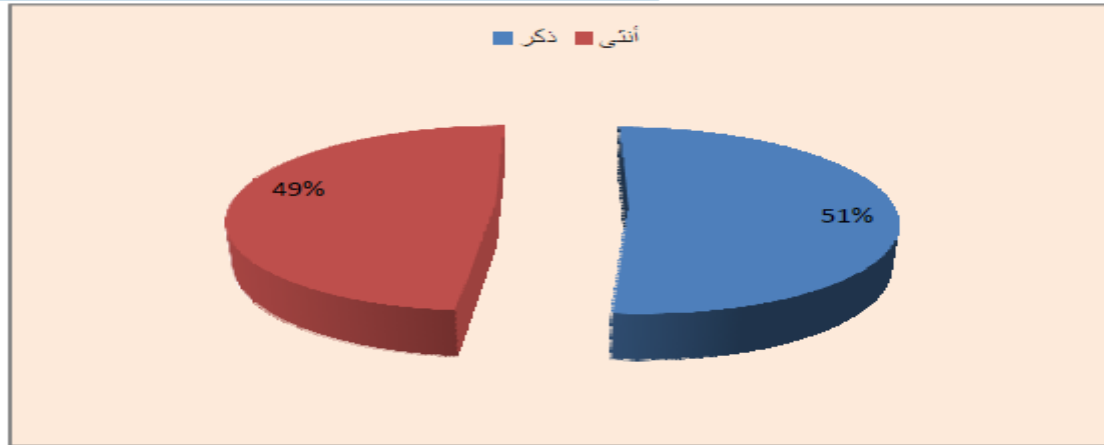
البحث

1-تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51.4%	18	ذكر
48.6%	17	أنثى
%100	35	الإجمالي

الشكل رقم 01 يمثل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



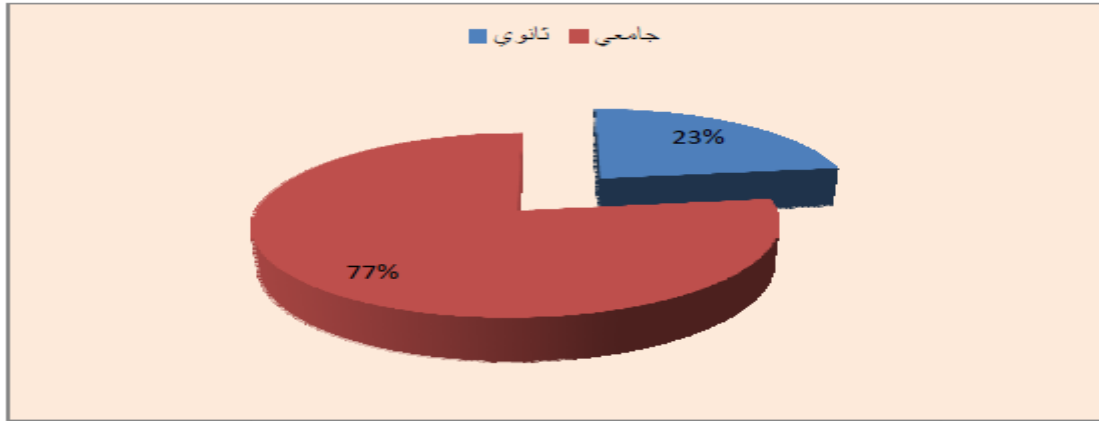
التحليل :

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 18 فرد أي بنسبة 51.4% في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 17 فرداً أي ما نسبته 48.6% ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور.

جدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
22.9%	08	ثانوي
77.1%	27	جامعي
%100	35	الإجمالي

شكل رقم 02 يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

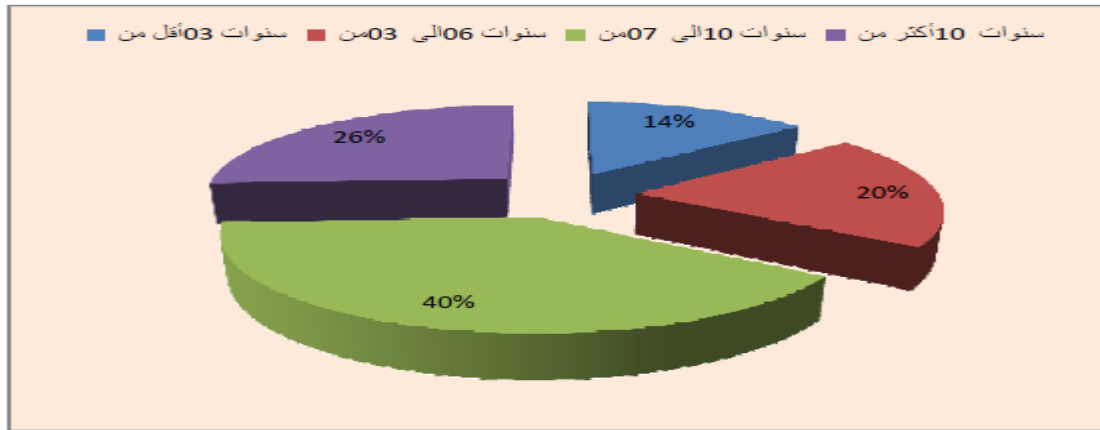


التحليل : من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي قدر بـ 8 أفراد بنسبة 22.9% في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الجامعي قدر بـ 27 فرداً أي ما نسبته 77.1%

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 03 سنوات	05	14.3%
من 03 الى 06 سنوات	07	20%
من 07 الى 10 سنوات	14	40%
أكثر من 10 سنوات	09	25.7%
الإجمالي	35	%100

شكل رقم 03 يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



التحليل :

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة المهنية لديهم 3 سنوات قدر ب 05 أفراد بنسبة 14.3% في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 03 إلى 06 سنوات قدر ب 07 أفراد أي ما نسبته 20% ، في حين الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 07 إلى 10 سنوات قدر عددهم ب 14 فرداً بنسبة بلغت 40% وأخيراً الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية 10 سنوات قدر عددهم ب 9 أفراد بنسبة مئوية بلغت 25.7%

2- عرض ومناقشة نتائج البحث:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارات الإنسانية على أداء العاملين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين

أداء العاملين		
**0.968	معامل الارتباط	المهارات الإنسانية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (06): أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.96) بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الإنسانية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.01$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود أثر للمهارات الإنسانية على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 0.1 %.

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارة الفنية على أداء العاملين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين المهارات الفنية وأداء العاملين

أداء العاملين		
**0.871	معامل الارتباط	المهارات الفنية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.87) بين المهارات الفنية و أداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الفنية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.01$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثانية القائلة بوجود " أثر للمهارات الفنية على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارات الذاتية على أداء العاملين"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين المهارات الذاتية وأداء العاملين

أداء العاملين		
**0.941	معامل الارتباط	المهارات الذاتية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند (α=0,01).		

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.94) بين المهارات الذاتية و أداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الذاتية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.01$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن، قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثالثة القائلة بوجود " أثر للمهارات الذاتية على أداء العاملين "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارة القيادية على أداء العاملين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين

أداء العاملين		
**0.966	معامل الارتباط	المهارات القيادية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.96) بين المهارات القيادية و أداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات القيادية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.01$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن، قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بوجود " أثر للمهارات القيادية على أداء العاملين "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

خطوات اختبار الفرضيات :

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة للبرنامج SPSS 22، وفي ضوء فرضيات الدراسة التي نود اختبارها تحصلنا على النتائج التالية .

اعتمدنا في اختبار الفرضيات الرئيسة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة **F- statistiques** ، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة **X1, X2, ...Xk** على المتغير التابع **Y**، ويعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم **H₀**: وتنص على انعدام وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية وأداء العاملين **X1, X2, ...Xk** على المتغير التابع **Y**، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة **H₁**: وتنص على وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية وأداء العاملين .

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

قمنا بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين محاور المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع ، ثم في مرحلة ثانية تم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر العوامل المستقلة منفردة على المتغير التابع . وكانت قاعدة قرار رفض أو قبول الفرضية كما يلي:

- تكون العلاقة قيد الدراسة معنوية، إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية **Sig** المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المحددة (**Sig = 0.05**) وكانت قيمة إحصائية (**F**) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وتكون غير معنوية بخلاف ذلك .

من جهة ثانية تم الاستعانة بمعامل التحديد **R²** الذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماما إما القيمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

نتائج اختبار الفرضية الأولى :

تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة للمتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كالتالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية

H₀: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية وبين أداء العاملين.

H₁: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية وبين أداء العاملين.

وقد كانت نتيجة الاختبار مثلما هو مبين في الجدول التالي :

ولمعرفة هذا الاختلاف يتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، واختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغير المستقل: المهارات القيادية على المتغير التابع: أداء العاملين.

جدول رقم (11):تحليل الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية و أداء العاملين

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,676 ^a	,485	,422	,38232	,485	18,776	2	34	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mode_libre, mode_auto, mode_demo

المصدر: من مخرجات SPSS

جدول رقم (12): معاملات الانحدار

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,413	,294		11,609	,000
	المهارة الإنسانية	,191	,044	,406	4,164	,001
	المهارة الفنية	,202	,062	,366	3,249	,003
	المهارة الذاتية	,125	,053	,283	2,150	,038

a. Variable dépendante : HR_perform

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة (Sig=0.000) مما يدل على صلاحية النموذج المستخدم، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة قوية بين المهارات القيادية وأداء العاملين، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.676)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.485$) تعني أن المهارات القيادية يفسر ما قيمته (48.5%) من الأداء في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

من خلال الجدول رقم (12) يمكننا استنتاج: أن كل المهارات القيادية الإدارية لها علاقة تأثير معنوي على مستوى الأداء حيث بلغت قيمة (Sig) (0.001)، (0.003)، (0.038) للمهارات الإنسانية، الفنية والذاتية على الترتيب، كما تشير قيمة B (معامل الانحدار) إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرات مستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمتها (0.406) بالنسبة للمهارات الإنسانية ما يعني وجود علاقة طردية ما بين المهارة الإنسانية والأداء، كما بلغت قيمتها بالنسبة للمهارة الفنية (0.366) مما يعني أن العلاقة طردية بين المهارة الفنية والأداء، كما بلغت أيضا قيمتها بالنسبة للمهارة الذاتية (0.283) مما يعني أن هناك علاقة طردية بين المهارة الذاتية وأداء العاملين، وإجمالاً ويمكن تفسير النتائج السابقة كما يلي، كل زيادة بوحدة واحدة في أحد المتغير المستقل تؤدي إلى:

- التغير في المهارة الإنسانية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين ب(19.1%)
 - التغير في المهارة الفنية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين ب (20.2%) .
 - التغير في المهارة الذاتية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين ب (12.5%) .
 وعليه نتحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة (H_1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية: وذلك من خلال الانحدار البسيط بين كل مهارة من المهارات القيادية منفرد كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها كالآتي:

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الإنسانية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الإنسانية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الفنية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الفنية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الذاتية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الذاتية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

وقد كانت نتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
المهارة الإنسانية	0.583	0.261	0.289	26.973	0.000
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الإنسانية وأداء العاملين				
المهارة الفنية	0.535	0.256	0.312	24.593	0.000
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الفنية وأداء العاملين				
المهارة الذاتية	0.397	0.199	0.164	9.093	0.010
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الذاتية وأداء العاملين				

يتبين لنا من الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0.000$ وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

● اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

❖ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية عند مستوى دلالة (0.05).

❖ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية عند مستوى دلالة (0.05).

وكانت قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) .

جدول رقم (14): دلالة الفروق في إجابات المهارات القيادية حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	المهارة الإنسانية	المهارة الفنية	المهارة الذاتية	الفروق
الجنس	0.732	0.589	0.698	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	0.887	0.781	0.406	لا توجد فروق
الوظيفة المشغولة	0.357	0.265	0.843	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	0.343	0.197	0.345	لا توجد فروق

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات الدلالة لجميع المتغيرات هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة ($\text{Sig}=0.05$) لجميع المهارات، مما يشير إلى انعدام الفرق في إجابات أفراد العينة حول المهارات القيادية السائدة في المؤسسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم ووظيفتهم ومستواهم التعليمي بالإضافة إلى عدد سنوات خبرتهم، لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه المهارات القيادية على أداء العاملين، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على أنه إذا توفرت مهارة قيادية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فإنها ستؤثر على الأداء وبذلك تتحقق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

الفصل الخامس:

تفسير نتائج البحث

تفسير نتائج الفرضيات:

تفسير الفرضية العامة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية بين المهارات القيادية وأداء العاملين في ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ، وكانت النتائج متفقة تماما مع الفرض العام المتعلق بطبيعة وقوة تأثير كل مهارة، حيث كان إيجابيا بالنسب للمهارات الثلاث، وتفسير ذلك يظهر بصورة أدق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل على حدى.

تفسير نتيجة الفرضية الأولى :

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المهارة الإنسانية وأداء العاملين وذلك وهو ما يتماشى مع الفرض العام القائل بوجود أثر طردي ومن خلال الدراسات الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة يمكن تفسير ذلك من خلال:

- وجود بعض الممارسات المرتبطة بالمهارات الإنسانية في المؤسسة مما ساعد في تحسين الأداء.
- كان تأثير المهارة الإنسانية واضحا في المؤسسة بالنظر لطبيعة المستوى التعليمي للعينة المدروسة والتي تشكل نسبة الجامعيين والثانويين النسبة الأكبر منها، وهو بدوره ما يتماشى مع شخصيات الكفاءة في التنظيم.
- لجوء بعض القادة إلى سياسة التحفيز الإيجابي مما جعل دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بشكل متقن وبذل أقصى جهدهم في العمل.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المهارة الفنية وأداء العاملين وذلك راجع إلى :

- سيطرة المهارة الفنية في المؤسسة مما ساهم في رفع مستوى أداء العاملين؛ وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي يقر بوجود أثر إيجابي للمهارة الفنية على الأداء.
- اعتماد أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات بين القائد ومرؤوسيه في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس، مما انعكس إيجابا على أدائهم.

- وجود نظام تحفيزي يعمل على إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية (نظام الخدمات الاجتماعية) مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة والسعي وراء تحقيق الهدف.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

أثبت اختبار الفرضية الثالثة عن وجود أثر بين المهارة الذاتية وأداء العاملين، والمتمثل في وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المهارة الذاتية وأداء العاملين، وهو ما يتماشى مع الفرض العام حيث يمكن تفسير ذلك إلى:

- قلة الممارسات المرتبطة بهذه المهارة في المؤسسة.

- ظهور الأثر الإيجابي لهذه المهارة كون العينة المدروسة شملت في أغلبها أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية؛ وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي ينص على وجود الأثر الإيجابي لهذه المهارة في حالة تطبيقها على أداء العاملين.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

أثبت نتائج اختبار الفرضية الرابعة أنه لا يوجد فرق معنوي في تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين يعود إلى اختلاف المتغيرات الشخصية.

الخاتمة:

من خلال دراستنا اتضح لنا أن المهارات القيادية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين، المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالإطلاع العلمي والعملية على دور المهارات القيادية على أداء الموارد البشرية من خلال دراستنا بالجزء النظري والذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم والأسس النظرية المهارات القيادية وأداء الموارد البشرية ، أما تطبيقيا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أن الرؤساء بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة لديهم مجموعة من المهارات القيادية المتنوعة، ولكل نوع من أنواع المهارات له أهمية ومكانة داخل المنظمة ولزيادة الأداء في الديوان لابد من توافر هذه المهارات القيادية وقد تحصلنا في نهاية الجزء التطبيقي إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها، وبعد التحليل نصل في الأخير إلى الكشف عن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة ب: دور المهارات القيادية على أداء الموارد البشرية، والتي يمكن أن نلخص نتائجها كالتالي:

1- بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه، كما يجب على الرئيس بث الثقة العالية بمرؤوسيه وتشجيعهم على العمل الجماعي، وأن أقل المهارات القيادية الإنسانية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تمييز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز ثم تليها اهتمام الرئيس بحقوق مرؤوسيه.

- 2- بينت النتائج أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كما يتحمل الرئيس مسؤولية قراراته، وإن أقل المهارات الفنية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: اعتماد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ثم تليها تحديد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية.
- 3- أما بالنسبة للمهارات الذاتية بينت النتائج أن من أهم المهارات الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين وأن أقل المهارات ذاتية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل وكذا تميزه بالقدرة العالية على التأثير على الآخرين.
- 4- فيما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال.
- 5- كما أن المهارات الإنسانية تحتل الدرجة العالية تأثيراً على العاملين من المهارات (الفنية، الذاتية).

اقتراحات:

- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين و بث روح العمل الجماعي.
- يجب على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام كل على تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.
- الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم.
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيه.

قائمة المراجع:

أ - باللغة العربية

- 1- أمل عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي ، أمبرشن للطباعة ، مصر ، 2008.
- 2- أحمد ماهر تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ،
- 3- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية(مصر)، 2004
- 4- أحمد ماهر ، التنظيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ،
- 5- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر، 2010/2009
- 6- إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2004
- 7- بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 8 - جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الدكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2007
- 9- جيرالد جيرينيج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المرجع للنشر ، السعودية
- 10- حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 1997 ، حسين حريم ، إدارة المنظمات دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، .
- 11- حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها و عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000

قائمة المراجع

- 12- حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي ، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة لمسيلة ، يومي 03/04/2005 ماي 2005
- 13- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2004
- 14- خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006
- 15- راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001
- 16- زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ، العدد الأول ، جوان 2007 ،
- 17- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 18- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011،
- 19- سيد الهواري ، منظمة القرن 21 ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 1999.
- 20- سامية الساعاتي ، الشباب العربي و التغيير ، ط1 ، عربية للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 21- سعيد عبد مرسي بدر ، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000

قائمة المراجع

- 22- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، ع2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010،
- 23- مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003./2004
- 24- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن
- 25- محمد قاسم القاويقي نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2000
- 26- ماجد العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشرق، عمان، الأردن، 2003، .
- 27- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة .
- 28- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، .
- 29- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2002
- 30- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 31- ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 32- رفعة عبد الحميد الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، 2005، .

ب - باللغة الأجنبية :

30- Norme ISO 9000.2000, Système Management de la qualité principe Essentiels et vocabulaires, P:.

١

المساحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية، يشرفني أن أتقدم إليكم بمجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع :

دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية

لدى يرجى قراءة الأسئلة والإجابة عليها بصدق وموضوعية، وأعلم أنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تعبر هذه الإجابات عن رأيكم، وبذلك تكون قد ساهتم بقسط كبير في إنجاز هذا البحث ولكم منا فائق الشكر والتقدير والاحترام .

تحت إشراف الأستاذ:

أ/د بوعروري جعفر

من إعداد الطالبة:

*وانيس إيمان

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي أخرى

الخبرة المهنية: أقل من 3 سنوات من 3-6 سنوات من 7-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : المهارات القيادية

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المهارات الإنسانية							
01	يبث الرئيس بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب						
02	يشارك الرئيس النجاح مع مرؤوسيه						
03	يشجع الرئيس العمل الجماعي بين المرؤوسين						
04	يهتم الرئيس بحقوق مرؤوسيه						
05	يتميز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز						
المهارات الفنية							
06	يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية						
07	يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات						
08	يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراراته						
09	يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل						
المهارات الذاتية							
10	يهتم الرئيس بالأفكار المقتمة من طرف المرؤوسين						
11	يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير على الآخرين						
12	يتعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل						
13	يشجع الرئيس على حل المشاكل بالمنافسات الهادئة						

المحور الثالث : أداء العاملين

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
14	أقوم بأداء المهام الموكلة إلي بحماسة شديدة						
15	ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب						
16	أحرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل						
17	أقدم مساعدات إلى زملائي العاملين من أجل تسهيل الأعمال						
18	أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية الأعمال						
19	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل						
20	ألتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة						
21	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة						

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المهارات القيادية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ، والتعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في الديوان وقد توصلنا إلى أن أكثر المهارات توفرا في هؤلاء هي المهارات الإنسانية وأهمها حسن الإنصات وحسن الاستماع.

كما توصلنا إلى إثبات الفرضيات الفرعية و الرئيسية

وفي الأخير قدمنا في البحث مجموعة من الاقتراحات والتي من شأنها الرفع من مستوى المهارات القيادية في المركب ولعل من أهمها الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية – أداء الموارد البشرية.

Abstract:

The aim of this study is to test the impact of the leadership skills in the multi-sports compound in the state of Biskra and to learn about the various leadership skills available in the office. We have found that the most skills available in these are human skills, the most important of which is good listening and good listening.

We have also established sub-hypotheses and key assumptions

In the end, we presented a number of suggestions in the research that would raise the level of leadership skills in the boat, and perhaps the most important of them is to raise morale among the subordinates and to spread the spirit of teamwork.

Keywords: Leadership Skills - Human Resources Performance.

